



Impacto da gestão de conhecimento e informações e a sua partilha na vantagem competitiva das organizações

Por

Bruno Miguel Chaves Morais Teixeira

200501840@fep.up.pt

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por Prof. Dra. Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses
Soares Bastos Moutinho

2017

Nota Bibliográfica

Bruno Miguel Chaves de Moraes Teixeira nasceu a 24 de Março de 1977 e é natural de Alcântara, Lisboa.

Em 1995 iniciou a licenciatura em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, tendo terminado a mesma em 2000.

Em 2005 ingressou no Mestrado em Finanças na Faculdade de Economia do Porto, tendo terminado a parte curricular no ano de 2008, com média final de 13 valores.

Em 2014 ingressou no Mestrado em Economia e Administração de Empresas na mesma faculdade, tendo concluído a parte curricular no ano de 2016, com média final de 14 valores.

Em termos profissionais, exerce desde 2001, funções na área comercial da Caixa Geral de Depósitos, até 2005 com funções Administrativas e, desde essa data, com funções de gestão de uma unidade de negócio.

Agradecimentos

Agradeço à Professora Doutora Raquel Meneses pelo apoio incansável e essencial à realização desta dissertação. Nunca permitiu que o trabalho parasse e sempre foi uma fonte de motivação para a sua realização.

Agradeço à minha filha Leonor e à Sofia, pela confiança que me deram na concretização deste sonho de vida. Ao meu avô Joaquim sempre presente.

Agradeço, ainda, aos meus amigos e a todos que nela participaram pela ajuda prestada na elaboração da mesma.

O meu muito obrigado.

Resumo

Com esta dissertação pretende-se testar a existência de uma relação entre a gestão de conhecimento e informações e a sua partilha na vantagem competitiva das organizações. Para tal foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, utilizando-se o questionário como método de recolha de dados. Foram recolhidas 209 respostas de diferentes tipos de organizações que permitiram testar o modelo conceptual proposto, analisando a relação entre os componentes de um sistema de gestão de conhecimento: processos, capital humano e sistemas tecnológicos e as práticas de partilha de conhecimento de informação, práticas de identificação e aquisição de conhecimento, práticas de armazenamento de informação e conhecimento e o processo de criação de inovação e vantagem competitiva.

Os resultados não confirmaram a maior parte das hipóteses testadas, nem as relações entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de inovação e a criação de vantagens competitivas se revelaram estatisticamente significativas. Já o processo de criação, transferência, partilha e armazenamento de informação e de conhecimento são essenciais para que uma organização tenha sucesso na obtenção dos seus objetivos e na criação de vantagens competitivas face aos concorrentes. Por outro lado, também os factores processo e capital humano (ambos repositórios de conhecimento) parecem ter uma grande importância na criação da inovação e, consequentemente, na obtenção de vantagens competitivas.

Abstract

This dissertation intends to test the existence of a relationship between knowledge management and information and its sharing in the competitive advantage of organizations. That's the reason why this research was carried out, using the questionnaire as a method of data collection. A total of 209 responses were collected from different types of organizations that allowed to test the proposed conceptual model, analyzing the relationship between the components of a knowledge management system: processes, human capital and technological systems, and practices of knowledge sharing, identification and acquisition of knowledge, practices of information and knowledge storage and the process of creating innovation and competitive advantage.

The results did not confirm most of the hypotheses tested, nor did the relationships between knowledge management practices and the creation of innovation and the creation of competitive advantages prove statistically significant. Already the process of creation, transfer, sharing and storage of information and knowledge are essential for an organization to succeed in achieving its objectives and creating competitive advantages over competitors. On the other hand, process factors and human capital (both repositories of knowledge) seem to be of great importance in the creation of innovation and, consequently, in obtaining competitive advantages.

Palavras-chave:

Conhecimento; Gestão de Conhecimento; Processo; Sistemas de Informação; Fator Capital Humano; Inovação; Vantagens Competitivas; Sistemas Tecnológicos.

Índice

Nota Bibliográfica.....	ii
Resumo	iv
Abstract.....	v
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Conhecimento e Gestão da Informação	4
2.1.1 Informação	5
2.1.2 Tipologias de conhecimento	5
2.2 Vantagem Competitiva	6
2.3 Partilha de conhecimento nas organizações.....	7
2.3.1 Benefícios e objetivos da partilha de conhecimento.....	11
2.3.2 Formas de partilha de informação e conhecimento nas organizações	13
2.4. Modelos Explicativos da Gestão de Informação e Conhecimento	15
2.4.1 Modelo dos Elementos da Gestão Conhecimento (Edwards 2011).....	15
2.4.2 Método Oka	16
2.4.3 Modelo de James MacGee e Laurence Prusak (1994).....	20
2.4.4. Modelo de Thomas Davenport (1995).....	23
2.4.5. Modelo de Evolução Organizacional de WIIG (1999).....	26
2.4.6 Modelo de Inovação e Criação de Conhecimento - Nonaka e Takeuchi (1994)	28
2.4.7 Modelo de Gestão de Conhecimento de Probst, Raub e Romhart (2002)	30
2.4.8 Modelo da Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Vantagem Competitiva, Meso e Smith (2000)	31
2.5. Conclusão - Modelo exploratório das relações entre partilha de conhecimento e Competividade Organizacional.....	33
Questão de Investigação	34
2.6. Hipóteses Investigação	35
2.6.1. Identificação e Aquisição do conhecimento	36
2.6.2. Inovação e criação de vantagens competitivas	37

2.6.3. Retenção de conhecimento	38
2.6.4. Partilha de Conhecimento e Informações	38
2.6.5. Gestão de Conhecimento, Inovação e Vantagens Competitivas.....	39
3. Metodologia de Investigação	42
3.1 Estrutura do Questionário	44
3.1.1 – Caracterização da organização e perfil do responsável pela resposta ao inquérito	44
3.1.2 – Práticas de Gestão de Conhecimento (PGC)	45
3.1.3 - Práticas de aquisição e identificação de conhecimento (PIAC)	45
3.1.4 – Fatores Processo (FP)	46
3.1.5 - Fator Capital Humano (FCH)	47
3.1.6 – Sistemas tecnológicos (FST)	48
3.1.7 - Práticas de Armazenamento de informação e conhecimento (PARIC).....	49
3.1.8 - Práticas de partilha de conhecimento e de informação (PPCI)	50
3.1.9 – Vantagens Competitivas (VC)	51
3.1.10 – Inovatividade (I)	52
3.2-Modelo de Estimação	53
3.3 Recolha de dados	58
3.4 Testes de Hipóteses.....	58
3.5 Conclusão.....	59
4. Resultados	60
4.1-Análise descritiva da Amostra.....	61
4.2-Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida	63
4.3-Interpretação e discussão dos resultados do modelo	65
4.4-Conclusão	71
5. Conclusões	72
Bibliografia	77
Anexos:	89

Índice Tabelas

Tabela 1 - Estrutura do Questionário	44
Tabela 2 - Caracterização da organização e perfil do responsável pela resposta ao inquérito....	44
Tabela 3 - Práticas de Gestão de Conhecimento	45
Tabela 4 - Práticas de aquisição e identificação de conhecimento.....	46
Tabela 5 - Fatores Processo.....	47
Tabela 6 - Fator Capital Humano.....	48
Tabela 7 - Sistemas tecnológicos	49
Tabela 8 - Práticas de Armazenamento de informação e conhecimento.....	50
Tabela 9 - Práticas de partilha de conhecimento e de informação	50
Tabela 10 - Vantagens Competitivas	51
Tabela 11 - Vantagens Competitivas	51
Tabela 12 - Inovatividade.....	52
Tabela 13 - Análise descritiva da Amostra	62
Tabela 14 - Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida.....	63
Tabela 15 - R Quadrado	64
Tabela 16 - Resultados do Bootstrapping - Hipóteses em estudo	67

Índice Figuras

Figura 1 – Elementos da gestão de conhecimento	16
Figura 2 - Modelo Oka.....	19
Figura 3 - Processo Informacional Macgee e Prusak (1994)	20
Figura 4 - Gestão informação e conhecimento de Davenport	25
Figura 5 - Ciclo de evolução de conhecimento	27
Figura 6 - Inovação e Criação de Conhecimento	29
Figura 7 - Processo Gestão conhecimento Probst, Raub e Romhart (2002.....	31
Figura 8 - Modelo de Meso e Smith.....	32
Figura 9 - Modelo Estudo Proposto	35
Figura 10 - PLS-PM Notação Gráfica.....	56
Figura 11 - Modelo estudo com hipóteses não rejeitadas	71

1. Introdução

Este estudo versa sobre a gestão de conhecimento nas organizações. Neste momento, este tema é pertinente dado que a sociedade atual tende a depender do conhecimento e da partilha de informação para criar valor para a organização como um todo (Grant, 1996). Através da informação e da sua partilha, as organizações poderão tornar-se mais competitivas, quer pela via redução de custos, quer pela otimização de capacidades e recursos na produção de produtos ou serviços. Assim, competirá às organizações a construção de modelos para a gestão de toda a informação e de todo o conhecimento. O conhecimento e a informação são extraordinariamente valiosos no processo competitivo da empresa, pelo que carecem de uma gestão específica (Grant, 1996).

No momento atual, o conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico importante para qualquer organização que pretenda obter uma vantagem competitiva, e devido a essa situação as organizações de sucesso caracterizam-se pela sua capacidade de criar, partilhar, incorporar e integrar o conhecimento e as informações de forma consistente, ou seja, conseguem geri-los de forma eficaz. O conhecimento e as informações representam um recurso valioso para as empresas ou organizações, que se encontram em constante mudança, e para a economia em geral.

Para se compreender este cenário de mudanças constantes nas organizações, exige-se um estudo que proceda à identificação e à análise da importância ou necessidade das organizações terem um sistema de gestão de conhecimento.

Partindo deste contexto, desenvolveu-se no estudo efetuado um modelo conceptual de avaliação da relação entre os componentes de um sistema de gestão de conhecimento: processos, capital humano e sistemas tecnológicos e as práticas de partilha de conhecimento de informação, práticas de identificação e aquisição de conhecimento, práticas de armazenamento de informação e conhecimento e o processo de criação de inovação e vantagem competitiva.

Pretendemos também com este estudo responder à seguinte questão: se a difusão interna de conhecimento e informação nas organizações é um fator criador de competitividade organizacional

Um dos propósitos deste trabalho é a análise dos processos utilizados pelas empresas para potenciar a troca de informação e a criação de conhecimento e valor para a organização. Sendo que, o grande objetivo a alcançar é, pois, compreender de que forma se processa a partilha de informação/conhecimento na organização a fim de criar inovação e vantagem competitiva.

Para se atingir os objetivos deste estudo e responder às questões de investigação, a tese está dividida em cinco grandes secções. Na primeira secção, é efectuado um enquadramento teórico com base na revisão de literatura, com enfoque nos conceitos relacionados com os estudos efetuados sobre a gestão de conhecimento e informação. A segunda secção deste estudo, é dedicada aos modelos explicativos de gestão de conhecimento e informações e vantagem competitiva. A terceira secção diz respeito à metodologia de investigação utilizada no estudo efetuado. Nesta secção, desenvolveu-se um modelo de análise e pesquisa com base na revisão da literatura efetuada. O modelo pretende analisar a relação entre as práticas de gestão de conhecimento e a vantagem competitiva das organizações. Foi ainda efetuado também o desenvolvimento e definição do questionário, assim como, a definição dos métodos a utilizar na análise dos dados recolhidos. Na quarta secção, analisa-se e discutem-se os resultados do estudo efetuado, apresentando a caracterização da amostra e os resultados do modelo utilizado e das hipóteses de investigação.

Termina a presente investigação com as conclusões gerais e análises, bem como, aponta limitações e sugestões para futuros estudos.

2. Revisão de Literatura

De acordo com Grant (1996) a teoria económica preocupava-se, primeiramente, com a previsão do comportamento nos mercados, subtraindo o real valor do capital humano integrante da estrutura empresarial. Ao invés, as teorias organizacionais sempre incidiram a análise nas estruturas internas da empresa e nas relações entre os departamentos e unidades que as constituem (Grant,1996). Atualmente, existe um consenso quanto à emergência da visão de um desenvolvimento da empresa baseado no conhecimento como o ativo estratégico fundamental (Grant,1996).

No dealbar dos anos 90, a gestão do conhecimento começa a ser perspectivada como parte integrante da estratégia para a gestão das empresas. É esta mesma gestão do conhecimento que assenta na atribuição de valor à informação e ao modo de a distribuir.

Autores como Drucker (1993), Stewart (1998), Sveiby (1998) e Davenport (1998) afirmam que se está numa nova era, em que o maior ativo que uma organização poderá ser portadora é o conhecimento, sendo este ativo essencial para a criação de vantagens competitivas por parte da empresa.

Se anteriormente a riqueza da empresa estava fortemente associada aos fatores tangíveis, como o capital financeiro e estruturas físicas, hoje a principal fonte de riqueza e de competitividade da organização e parece ser o conhecimento.

No que à distribuição concerne haverá que aproveitar da melhor forma o capital humano existente na organização através da criação de novas ideias e processos, que urge identificar, distribuir, partilhar, assim se elevando a um outro expoente o conhecimento. É necessário, pois, a adoção de práticas de gestão compatíveis com os processos de criação e aprendizagem individual e organizacional. A gestão do conhecimento passa por maximizar e alavancar o potencial dos recursos humanos da organização (Ponchirolli e Fialho, 2005).

A gestão do conhecimento implica identificar e transferir valências e conhecimentos, mas estas novas valências e conhecimentos são parte integrante da organização, podendo, contudo, não estar organizados. Por isso, aduz-se que a gestão de conhecimento é um processo sistemático que gere informações, dados e conhecimentos para que as organizações consigam organizar e utilizar da forma mais correta. Só assim se alcançará o propósito de fazer chegar o conhecimento às pessoas certas, no

momento certo, ou seja, no momento em que será necessário para a tomada de melhores decisões e para a melhor resolução de problemas recorrentes na atividade da empresa (Allameh, Abedini, Ahmad, 2012).

Desenvolver, arquivar, distribuir e proteger o conhecimento tornam-se pressupostos decisivos e preponderantes para a geração de lucros e para a longevidade e vitalidade da organização (Sedihi e Zand, 2012).

Um erro recorrente consiste na abordagem da gestão de conhecimento como mera gestão de informações. A adequada análise do processo de gestão de conhecimento é a que envolve a codificação, a geração e a partilha de conhecimento na organização (Davenport, 1998). Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento não consiste em dados nem informação, embora esteja relacionado com ambos. Para estes autores (idem), conhecimento é uma mistura fluída de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

A geração de conhecimento está relacionada com a interação com o ambiente externo ou através da própria interação dos indivíduos dentro da organização. Esta codificação tem como objetivo identificar e estruturar os conhecimentos para que se tornem acessíveis a quem deles precisar. A partilha de conhecimento corresponde à transferência de conhecimento formal ou informal entre os membros de uma organização (Davenport, 1999). A partilha e a difusão do conhecimento permitem que o conhecimento de cada um se propague dentro da equipa e pela organização como um todo. Essa distribuição pode ser efetuada de forma intencional ou não intencional.

2.1 Conhecimento e Gestão da Informação

A informação de que dispomos é, amiúde e erroneamente, confundida com o conhecimento. A distinção entre os dois conceitos emerge, liminarmente, do conceito de informação como contributo para a criação de conhecimento; e o conceito de conhecimento como resultado da absorção de informação. Quando se regista o conhecimento está-se a transformá-lo em informação (Amorim e Tomail, 2011; Barbosa 2008).

2.1.1 Informação

A informação corresponde à agregação de dados com relevância e propósito (Davenport e Prusak, 1998), requerendo unidade de análise e consenso quanto ao significado e medição humana (Costa, Kruchen e Abreu, 2000). Quer isto dizer que para que tenham utilidade e significados os dados precisam de uma construção e moldagem (Pereira, 2009). Já a "gestão de informação" consiste na estruturação, organização, processamento, avaliação e laboração de relatórios de atividades de formação (Kaur, 2012). A gestão de informação visa que a organização possa melhorar o acesso e a distribuição de informação no apoio às operações da empresa. A gestão da informação eficaz é um orientador essencial e fundamental da competitividade da empresa e da consubstanciação do seu valor (Hwanga, Kettingerc e Yid, 2013).

2.1.2 Tipologias de conhecimento

O conhecimento tem como base a “informação combinada com experiências pessoais, ideias e raciocínio lógico formado na mente das pessoas” (Kebede, 2010). O conhecimento assume-se multifacetado e com diversos significados, baseado num processo dinâmico e humano de justificar crenças pessoais (Nonaka, 1994). O conhecimento é, assim, “um fluxo criado e organizado de informação” (Nonaka, 1994), de forma a responder a problemas (Murteira, 2004), criando desta forma valor e sendo um fonte de inovação (Yang 2010).

O conhecimento é caracterizado pela transmissibilidade, apropriabilidade e especialização na sua aquisição e requisitos da sua produção (Grant, 1996). A possibilidade de transmissão de conhecimento remete à noção da importância entre e intra empresas do mesmo processo. A apropriabilidade é a capacidade de um determinado recurso obter um retorno igual ao valor por si criado. A apropriabilidade do conhecimento é limitada se este não for diretamente apropriável por não ser diretamente partilhável; ou apenas apropriável quando utilizado para fins produtivos, isto é, quem adquirir o mesmo pode revendê-lo e colocar o mesmo disponível a diversos consumidores, exceto quando esse conhecimento está protegido por direitos de autor e

patentes (Grant, 1996). Segundo Grant (1996), a especialização na procura e aquisição de conhecimento está relacionado com a racionalidade limitada, ou seja, com o reconhecimento das limitações do ser humano em adquirir, armazenar, processar e distribuir conhecimento. Para maximizar a partilha de conhecimento revela-se estruturante a especialização dos intervenientes nos processos de criação de conhecimento em áreas específicas. A produção de conhecimento induz à transformação de *inputs* em *outputs* (Grant, 1996), sendo que o *input* crítico na produção e a principal fonte primária de valor é o próprio conhecimento.

Segundo Nonaka, Toyama e Takeuchi (2000), o conhecimento é específico do contexto humanístico, dinâmico, subjetivo /pessoal, objetivo /externo e social. Em primeiro lugar, o conhecimento é específico do contexto porque depende do tempo e do espaço, fora deste contexto o conhecimento é apenas informação. O conhecimento diz-se humanístico por estar relacionado e dependente da ação humana. O conhecimento tem, ainda, um pendor marcadamente na dinâmica de processos sociais e organizacionais. É subjetivo/pessoal porque a sua criação depende da mente humana. O conhecimento também é ativo e subjetivo porque se representa em termos de “crença” e “compromisso”. Por fim, o conhecimento é externo/objetivo por ser criado pelo indivíduo e residir no mesmo, podendo refletir-se em termos físicos e culturais no indivíduo, porque adotam uma perspetiva do mundo resultante da assimilação desse mesmo conhecimento (Kebede, 2010; Nonaka e Takeuchi, 2000).

As organizações crescem com o desenvolvimento e aquisição de conhecimento externo que é originário de fontes tão diversas como fornecedores, clientes, mercado de trabalho e o meio envolvente. Cabe à organização fazer uma seleção do conhecimento adquirido através da distinção entre o que é importante e o que é acessório, as organizações adquirem conhecimento e informação transformando os mesmos em conhecimento (Santos, 2011).

2.2 Vantagem Competitiva

A análise e o tratamento do conhecimento assumem um papel fulcral na organização se daí advierem vantagens competitivas. Segundo Maier (2007) os principais objetivos da gestão do conhecimento são vários, a saber: redução de custos;

melhoria na comunicação, na aquisição de conhecimento externo e cooperação e na distribuição de conhecimento; aumentar a produtividade; bem como a rapidez da inovação, ou seja, aperfeiçoar a gestão das inovações; desenvolvimento de novos negócios; redução do risco, ou seja, melhorar a capacidade de reagir de acordo com a alteração constante dos mercados e a perda de conhecimento valioso para a empresa; melhoria da satisfação dos stakeholders e melhoria a qualidade dos serviços e, se for caso disso, melhorar o tempo de resposta. Em suma, o aperfeiçoamento do desenvolvimento e melhoramento da organização.

A gestão do conhecimento ajudará as organizações a reposicionarem-se no mercado através da adoção de novos métodos de gestão de recursos que, por sua vez, permitirão à organização a criação de novos métodos de trabalho (Santos, 2011). Há, pois, uma relação estreita entre gestão de conhecimento e vantagem competitiva (Hamel, 2002).

Na ótica de Kebede (2010), pag. 420, a gestão de conhecimento tem como base a “gestão intencional e sistemática de pessoas e conhecimentos e das ferramentas e processos maximizadores e potencializadoras de conhecimento na tomada eficaz de decisões e resolução de problemas, facilitando desta forma a inovação e a criatividade na organização para que esta alcance a tão almejada vantagem competitiva”.

O conhecimento para ser alcançado, compreendido e compartilhado, requer esforço que depende da capacidade de absorção da organização, por outras palavras, depende da capacidade “de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las comercialmente” (Cohen e Levinthal, 1990, p. 129). A partilha de conhecimento depende das interações sociais, na prática, resulta da capacidade do recetor receber conhecimentos e na disposição dos atores para partilharem esse mesmo conhecimento (Reiche, 2011).

2.3 Partilha de conhecimento nas organizações

As empresas têm procurado através da gestão do conhecimento processos mais eficientes e eficazes de partilha de conhecimento. A partilha de conhecimento é uma parte do processo de gestão de conhecimento, mas é a parte mais difícil, segundo

Ruggles (1998), pois a partilha de conhecimento surge como o resultado da interação entre seres humanos.

Wagner, Kronberger e Seifert (2002) constataram que a partilha de conhecimento nas organizações cria novas redes que permitem que o próprio conhecimento seja alterado conforme o contexto em que estão inseridos. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a partilha de conhecimento e a reprodução do valor que essa partilha produz, requer que existam conceitos de gestão de conhecimento. Os colaboradores da organização são agentes no fluxo de conhecimento entre o indivíduo dentro da organização e as suas próprias fronteiras através de repositórios nas rotinas e práticas da organização (Bock, 2005).

A partilha de informação e conhecimento consubstancia, assim, um valor acrescido para a organização (Foss, 2010), visto que a "partilha de conhecimento pode levar a maior capacidade de absorção, a melhor capacidade de inovação e portanto, a uma vantagem competitiva sustentada (Argote e Ingram, 2000; Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Spender, 1996).

Para Bechky (2003) e Nickerson e Zender (2004) a partilha de conhecimentos é funcional para as atividades de resolução de problemas organizacionais, levando a uma melhoria do desempenho da organização (Foss, 2010). Os colaboradores da organização conseguem apreender que o incremento das suas capacidades individuais tem elevada utilidade para a empresa, o que se traduz num acréscimo de confiança, que se irá refletir no seu desempenho organizacional (Constant, Kiesler e Spoull, 1994). Desta forma a confiança que o trabalhador adquire irá alavancar o desempenho do mesmo na organização e todas as suas interações na organização. Quanto mais o colaborador assimila que o incremento das suas capacidades conduz ao aumento da produtividade e da sua eficiência, mais disponível está para a partilhar o seu conhecimento (Hung e Chuang, 2009).

Zahra e George (2002) relacionam o desempenho e a competitividade com a capacidade de empresa desenvolver a sua capacidade de absorção, na medida em que a capacidade de absorção de conhecimento pode ser considerado um pressuposto essencial na procura de melhor capacidade competitiva por parte da empresa. A organização deve investir na aprendizagem e partilha de modo a obter novos conhecimentos e valências, alterando desta forma a visão com que lida com os seus

recursos estratégicos. A abordagem efetuada por Nonaka e Takeuchi (1997) do conceito de conhecimento, posta em prática de acordo com a capacidade de absorção de Cohen e Levinthal (1990), vai permitir à empresa captar, analisar, distribuir e utilizar o conhecimento para se tornar mais competitiva.

O estudo da capacidade de absorção de conhecimento na organização para posterior partilha do mesmo é importante na medida em que consegue justificar a captação, a assimilação, a alteração e a aplicação do conhecimento, como elemento que proporciona a criação de novo conhecimento resultante de uma inovação que leva a uma melhoria dos resultados organizacionais (Fosfuri e Tribo, 2008). Ora, a capacidade de absorção de conhecimento traduz-se na capacidade da organização conseguir captar conhecimento que lhe seja útil (tanto do ponto de vista técnico como científico), no ambiente externo à organização, isto é, tem que haver capacidade da organização de conseguir captar esse conhecimento externo, sendo necessário que a organização aplique esse mesmo conhecimento em algo útil para a empresa através de produtos e serviços valiosos no mercado e que sejam úteis para a sociedade em que se insere (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002).

Vários autores (por exemplo, Cohen e Levinthal, 1990) relacionam a capacidade de absorção com a capacidade da organização encontrar, assimilar e potenciar o conhecimento que provém do ambiente externo. A organização poderá ter que fazer uso da conversão do conhecimento em informação externa para fins comerciais. Para tal, a empresa identifica o conhecimento, trabalha-o e explora-o comercialmente.

Para Cohen e Levinthal (1990) é possível distinguir a capacidade de absorção organizacional, e da capacidade de absorção individual. Naturalmente são processos distintos, mas convém realçar que a capacidade de absorção da organização depende da capacidade absorção de todos os seus membros. Por isso, as organizações com maior capacidade de absorção do conhecimento tendem a ser mais proactivas e captam de melhor forma as oportunidades existentes no mercado em que atuam. A capacidade de absorção de conhecimento pode ser considerada uma capacidade dinâmica, sendo um conjunto de processos e rotinas organizacionais através das quais as empresas apreendem, transformam e utilizam o conhecimento (Zahra e George, 2002).

O modelo que serve de base a este estudo foi gizado por Cohen e Levinthal (1990) que o consideram sequencial, de tal modo que o suprimento de um dos passos

compromete a realização dos passos subsequentes. Os mesmos autores referem que o conhecimento de que a organização é portadora permitir-lhe-á uma mais fácil interiorização e captação de novo conhecimento. Podendo algum do novo conhecimento ter algo em comum com o conhecimento já presente na organização, caso em que a absorção do novo conhecimento será facilitada.

Segundo Zahra e George (2002), a capacidade absorção é um conjunto de processos e rotinas através dos quais a empresa adquire, assimila, consegue transformar e comercializar o conhecimento com o objetivo de criar uma capacidade orgânica dinâmica e competitiva.

Pode-se, pois, afirmar que, a necessidade de controlar e gerir a partilha de conhecimento, torna-se essencial no contexto da organização, tal como é fulcral incentivar os colaboradores a partilharem o seu conhecimento entre pares. De acordo com Ortiz (2001, p. 158) *“não é possível colocar a empresa num caminho de gestão de conhecimento sem estabelecer mudanças profundas na forma de trabalhar na organização”*.

Para concretizar e aplicar a gestão de conhecimento é necessário planear o caminho a seguir e as possíveis alternativas que se podem encontrar ao longo do caminho, e perceber os meios e os recursos disponíveis para conseguir atingir o objetivo final (Tissem, Adriessen, Deprez e Lekane, 2000).

De acordo com Zach (2009), as organizações que conseguirem aceder à informação necessária no tempo exato em que dela carecem conseguirão tornar-se mais competitivas. Este imediatismo poderá sofrer limitações nas organizações mais complexas, em que o conhecimento se torna disperso e difícil de encontrar e partilhar.

Está-se perante um conhecimento insípido, inconsistente e sem qualquer tipo de utilidade. Zach (2009) corrobora Nonaka (1997), defendendo que no contexto atual existe uma rápida alteração em termos dos meios tecnológicos, por isso, o conhecimento surge como a principal base de competição entre as empresas, em particular, o conhecimento tácito que é único, extraordinariamente difícil de copiar e insubstituível (Zack, 2002).

Inúmeros estudos (veja-se, por exemplo, Li e Tsay, 2009 e Wu e Lin, 2009) referem que uma correta gestão e partilha do conhecimento nas organizações integram

ativos tangíveis e intangíveis, agilizando da mesma forma os interesses individuais dos colaboradores com os interesses da organização (Li e Chang, 2009).

O conhecimento é um ativo estratégico que é preponderante na competitividade das organizações. Para Duffy (2000) e Chu, Chen e Chen (2009), uma ligação próxima entre gestão de conhecimento e estratégia das organizações conduz à criação de uma vantagem competitiva. Já Duffy (2000), Walters, Hallyday e Glaser (2002) vão mais longe, defendendo a complementaridade entre ambas visto que a ponte entre a gestão e partilha de conhecimento e a estratégia da organização conduz a um processo decisório objetivo e consistente, maximizando, assim, todo o sistema de processos da organização tanto na vertente da satisfação dos clientes, como dos restantes *stakeholders*. Davenport e Prusak (1998) referem que a gestão e partilha de conhecimento se relacionam com outras atividades organizacionais, como é o caso da gestão da organização nomeadamente ao nível da gestão de processos e de proximidade aos clientes, se esta relação não existir o processo de partilha de conhecimento não é eficaz nem eficiente.

A inexistência de substitutos é muito importante porque vai permitir que a vantagem competitiva perdure por algum tempo. Para Li e Tsay (2009) se a substituição for acessível tanto pelo custo como pela facilidade em encontrar um sucedâneo, a vantagem competitiva vai-se revelar insustentável e curta. Assim, os principais ativos do conhecimento que fornecem vantagens competitivas são: as patentes, a cultura organizacional, os segredos industriais, a capacidade tecnológica e a própria capacidade de gestão (Li e Tsay, 2009). Estes ativos podem ser maximizados dentro da organização através de uma correta política de partilha e gestão de conhecimento na organização.

Por isso, os fatores de mercado deixaram de ser as principais fontes de vantagem competitiva ao serem ultrapassados pelo conhecimento.

2.3.1 Benefícios e objetivos da partilha de conhecimento

Segundo Chistensen (2007), a criação de novo saber na organização resulta da partilha de conhecimento que maximiza o potencial de aprendizagem, quer em termos individuais, quer para toda a organização. Esta criação permite uma melhor exploração e a combinação desse mesmo conhecimento no contexto organizacional.

De acordo com Gynawali, Stewert e Grant (1997), a partilha de conhecimento permite incrementar o desempenho, visto que os colaboradores vão conseguir obter mais e melhor conhecimento, partilhando entre eles experiências e práticas de forma a incrementarem o seu desempenho.

Para que exista partilha de conhecimento numa organização, torna-se necessário que exista uma cultura organizacional que promova a sua partilha, sendo que a confiança e a motivação dos colaboradores são fatores potenciadores (Behnke, 2010).

Cabe, assim, à organização criar as condições para incrementar a partilha de conhecimento, como é proposto por Connelly e Kelloway (2003). Para que tal seja possível, dever-se-á promover a alteração das atitudes e comportamento dos colaboradores, no sentido de criar práticas de partilha de conhecimento e aplicação dos benefícios que daí advêm para a organização.

Paulin e Winroth (2013) constataram que a motivação se assume como um facilitador da partilha de conhecimento que leva em linha de conta a vontade de partilhar, em plena simbiose. Assim, a partilha de conhecimento ocorre sempre que existe vontade ou predisposição para ajudar os outros, potenciado numa organização que incrementa as normas da partilha assente em valores como respeito, cooperação e confiança. Contudo, para que a partilha suceda espontaneamente deve a organização facilitar e encorajar, e não forçar a mesma (Bock, 2000).

No entender de Ipe (2003), a partilha de conhecimento é um pressuposto obrigatório para a criação, transmissão e gestão do conhecimento em todos os níveis organizacionais. Não é possível surgir novo conhecimento sem a existência de pessoas, (Nonaka e Takeuchi, 1997), principalmente se não existir a partilha do conhecimento individual. Esta noção é complementada por Cohen (1998) que considera que ao lado do ato de partilhar situa-se a reciprocidade, isto é, só existe partilha de conhecimento quando o indivíduo recebe algo em troca. A partilha de conhecimento em determinados ambientes carece da motivação e a interação entre os intervenientes ao nível de ideias e dos comportamentos. Embora a partilha não deva ser forçada, nada exclui a observância de técnicas ou procedimentos que poderão alavancar a eficiência do processo de partilha de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) referem, como exemplo, a clareza dos objetivos da organização ou do meio em que o indivíduo se encontra inserido através do uso de linguagem corrente para classificar os tipos e funções que determinados tipos de

informações podem assumir em relação aos outros e a disposição geográfica e social do indivíduo. Assim, a interação face-a-face parece ser a forma mais eficiente para a partilha de conhecimento e informação (Davenport e Prusak, 1998), ou seja, a proximidade em termos físicos influencia positivamente o processo de partilha de informação e consequentemente a partilha de conhecimento.

2.3.2 Formas de partilha de informação e conhecimento nas organizações

Para se conseguir um sistema de gestão e partilha de conhecimento de qualidade, é necessário ter em atenção três fatores: as pessoas (cultura), a organização (disciplina) e, por último, a tecnologia (ferramentas) (Gantz, 1998). Ballay (1999) alude à existência de recursos imateriais: os recursos humanos que possuem em si a experiência; os processos operativos da organização que aplicam na partilha o conhecimento e a informação adquirida e, finalmente, as informações presentes nas bases de dados e na cultura organizacional.

No processo de difusão e partilha do conhecimento nas organizações a tecnologia assume um papel preponderante, pois os meios informáticos não a criam na sua génese, mas ajudam a distribuí-la (Sousa, 1999).

O conhecimento tácito (complexo) requer, muitas vezes, uma proximidade entre o emissor e o recetor, em que o contacto direto entre os intervenientes é um pressuposto essencial para a transmissão desse conhecimento. Segundo Sousa (1999) a gestão e partilha de conhecimento é um processo que integra a gestão das potencialidades dos recursos humanos, a estratégia da empresa e as tecnologias que a empresa detém por forma a criar um processo de aprendizagem integrada, que se repercute no desempenho da empresa. A concretização deste processo depende da observância de um conjunto de características específicas dessa mesma empresa que, de acordo com Metais e Moingeon (2001), determinam a identidade da organização, que se caracteriza pela valorização da gestão e partilha de conhecimento e da constante procura de aprendizagem individual e organizacional.

O ativo mais importante de uma organização é, pois, o indivíduo que gera e transmite conhecimento (Stewart, 1997), o maior investimento na organização deve ser efetuado no colaborador que cria e transmite conhecimento, e não nos instrumentos

tecnológicos disponíveis para o efeito. Visto que a eficiência do processo de transmissão de conhecimento é muito mais efetiva quando o mesmo é feito pelo capital humano.

Para Nonaka (2001), a transformação de conhecimento individual em conhecimento organizacional disponível para outras pessoas deve ser a atividade principal da empresa no processo de criação de conhecimento. Este é um processo que será frutuoso se ocorrer em todos os níveis organizacionais da empresa. Este mesmo autor refere que a inovação é um produto da evolução de dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, o resultado final é o conhecimento explícito que é formal e sistemático, como resultado é comunicado e partilhado com facilidade através de formas muito específicas.

Diferentemente, o conhecimento tácito consiste em capacidades técnicas que o indivíduo ou a organização sejam portadores, ou seja, características diferenciadoras incorporadas através de conhecimento e *know-how*, que levarão à criação de novos produtos e serviços com consequente vantagem competitiva face aos concorrentes. O conhecimento tácito tem grande dimensão em termos de entendimento, percepção e como conhecimento, visto que consiste em modelos já interiorizados mentalmente e tidos como algo certo. Estes modelos têm grande influência na forma como o indivíduo e a organização veem o mundo. O conhecimento tácito pode ser partilhado e ensinado (Nonaka e Takeuchi, 1997), e pode ser apreendido pelo indivíduo e pela organização. A apreensão do conhecimento pode ser efetuada de diversas formas como, por exemplo, através de palavras e símbolos, podendo ser induzido através de analogias, metáforas e partilha de experiências. Já a dimensão cognitiva baseia-se em esquemas, modelos/mentais e na imagem que se tem da realidade e que vai afetar a visão que temos do futuro.

Os conhecimentos complementam-se, Nonaka e Takeuchi (1997) referem que as organizações necessitam de apreender e transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, segundo os mesmos quando existe interligação e interação entre conhecimento explícito e tácito surge a inovação que criará vantagens competitivas para organização. Para a empresa criar conhecimento terá que efetuar aquilo que é definido como a espiral do conhecimento. Isto é, o conhecimento tácito deve ser absorvido pelo indivíduo e articulado dentro da organização, de forma a fazer

parte do conhecimento que cada indivíduo é portador dentro da organização. Esta mesma espiral começa cada vez que acabou a anterior, embora de cada vez que começa esteja em patamares superiores.

2.4. Modelos Explicativos da Gestão de Informação e Conhecimento

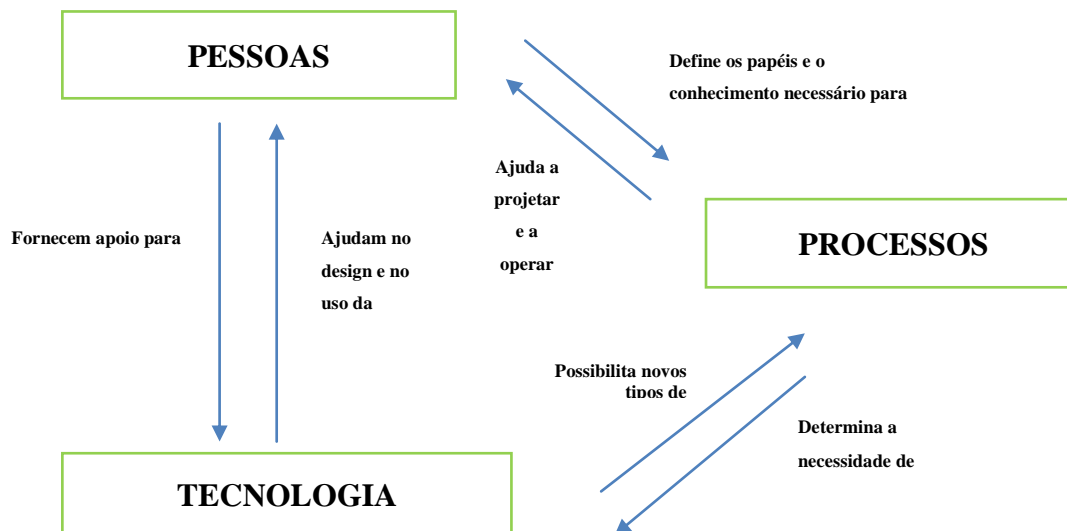
Na visão baseada no conhecimento este afigura-se a base da vantagem competitiva de uma empresa e o principal foco de criação de valor na mesma (Grant, 1991, 1996). São vários os modelos que servem ao processo da gestão da informação e conhecimento e que serão apresentados de seguida.

2.4.1 Modelo dos Elementos da Gestão Conhecimento (Edwards 2011)

A análise do modelo dos elementos da gestão do conhecimento (Edwards, 2011) permite aferir que a gestão do conhecimento resulta da relação entre três fatores: Pessoas, Processos e Tecnologia. É inequívoca a percepção que em grande parte das organizações apenas as pessoas e a tecnologia têm sido tidos em conta, excluindo-se outros fatores apesar da sua relevância (Edwards, 2011). No entanto, é necessário ter presente que o processo é o modo como as pessoas organizacionalmente inseridas utilizam a tecnologia. Assim, uma correta gestão do processo é um pressuposto essencial para o sucesso de qualquer processo de gestão do conhecimento e informações.

A figura 1 descreve a relação que existe entre estes três fatores, apelando ao modelo concebido por Edwards (2011). As pessoas contribuem para a projeção e operacionalização de processos, da mesma forma os processos contribuem para a definição de papéis e para a criação de conhecimento necessários pelas pessoas para um bom desempenho da organização, o que este modelo traz de inovador é a noção que a gestão de conhecimento deve ter em conta três elementos relacionados entre si: pessoas, processos e tecnologia.

Figura 1 – Elementos da gestão de conhecimento



Fonte: Edwards, 2011

Como estes elementos da gestão do conhecimento formam um triângulo, Edwards (2011), para implementar uma iniciativa de gestão de conhecimento junto ao vértice “pessoas”, é necessária a implementação de diretórios ou de comunidades práticas. No que toca ao vértice “tecnologia”, este seria baseado na implementação de repositórios e no conhecimento. Por fim, no que toca ao vértice “processos” seria necessária a introdução de novos métodos de trabalho para se conseguir almejar os objetivos ligados à gestão do conhecimento e informação.

O mesmo autor (Edwards, 2011) sustenta que deve ser colocada maior preponderância nos processos, e deve ser adotado um modelo que tem como base a ação que se baseia no que se deve implementar no processo de gestão de conhecimento.

2.4.2 Método Oka

Tendo como objetivo o diagnóstico do processo da gestão do conhecimento nas organizações o WBI (World Bank Institute), tendo como base uma investigação efetuada por Fonseca (2006), desenvolveu o Oka (Organizacional Knowledge Assessment). Esta entidade do Banco Mundial (WBI) tem como objetivo primordial

incrementar as capacidades e o desenvolvimento das instituições, dos indivíduos e da sociedade em geral, e ainda, criar mecanismos que permitam incrementar as capacidades de desenvolvimento de cada uma destas entidades.

Esta preocupação surgiu com consciencialização por parte do Banco Mundial que o conhecimento é um pressuposto indispensável ao sucesso económico do conjunto das organizações e dos respetivos países, sendo também essencial para sustentar este sucesso a longo prazo.

O método Oka (Fonseca 2006) vai permitir a absorção e recolha de um conjunto de dados sobre o processo de gestão de conhecimento numa organização. Também de acordo com este método a gestão de conhecimento baseia-se fundamentalmente na gestão de três elementos que fazem parte da organização: pessoas, processos e sistemas.

Assim, as organizações devem quantificar a capacidade que têm para procurar e identificar informações, conhecimento e experiências, através dos referidos três elementos, deste modo poderão ser alcançados os objetivos organizacionais e ter sido criado valor para a mesma.

O método Oka incorpora 14 dimensões de conhecimento, por sua vez, cada dimensão incorpora métricas, resultantes de entrevistas, pesquisas e entrevistas resultantes de investigações na área da gestão do conhecimento e da própria experiência do Banco Mundial. Segundo Fonseca (2006), no elemento pessoas encontramos as seguintes dimensões:

- Incentivos culturais: em concreto, as atitudes culturais explícitas e implícitas, os incentivos e as crenças de que a organização é portadora para que seja possível a formação, a criação e o apoio ao uso dos ativos intelectuais de que a organização (incluindo informação e conhecimento), para que organização consiga atingir os seus objetivos.

- Partilha do conhecimento: que se consubstancia na capacidade da organização e de todos os intervenientes na mesma para partilhar ativos intelectuais e para que seja possível que a organização possa alcançar os objetivos a que se propôs;

- Comunidades de prática e equipas de conhecimento: identificação da natureza, envolvimento e existência de pessoas na organização que possam influenciar a solução de problemas organizacionais e que possam contribuir para que a organização alcance os seus objetivos;

- Aprendizagem: a existência e a capacidade organizacional para a criação de capital humano através de um processo de formação e fornecimento de conhecimento e informações para que seja possível o aperfeiçoamento do mesmos e melhoria do desempenho dos elementos constituintes da organização e da organização como um todo.

No mesmo autor, no elemento processos encontram-se as seguintes dimensões:

- Estratégia e Liderança: que representa a utilização e execução da gestão de conhecimento como um princípio de gestão / liderança na organização;

- Fluxo de conhecimento: indica a forma como o conhecimento e outros ativos intelectuais fluem na organização, aqui se inclui a captura, o armazenamento e a disseminação do conhecimento;

- Operacionalização do conhecimento: é a forma como a organização consegue aplicar e integrar o conhecimento nos seus negócios e processos operacionais (onde se incluem o desenvolvimento de novos produtos, serviços, novos processos organizacionais, entre outros). Este item leva aos resultados da aplicação do conhecimento no negócio e, por consequência, nos resultados que a organização obtém após a utilização do conhecimento;

- Alinhamento: consiste na representação da forma como os objetivos delineados pela gestão do conhecimento conseguem satisfazer ou cumprir com aquilo que está estipulado organizacionalmente.

- Métricas e Monitorização: é a capacidade da organização em medir a gestão dos ativos intelectuais de que é portadora, assim como monitorizar, e identificar as melhores práticas e informações externas de forma que, através de um processo de aprendizagem, se consiga criar valor para a organização.

Por fim, através do elemento sistemas poderemos encontrar estas dimensões:

- Tecnologia: é considerada a existência na organização de capacidade a nível de infraestrutura tecnológica e que contribui para permitir a gestão de conhecimento e a partilha de melhores práticas;

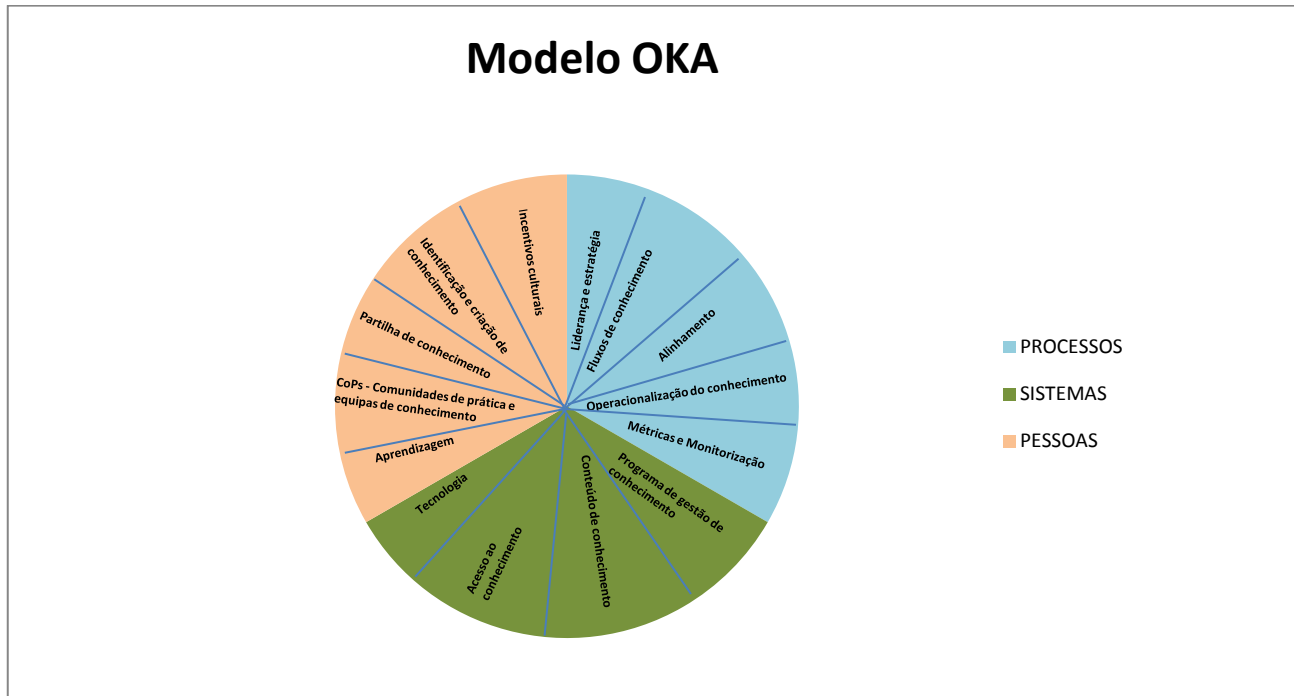
- Infraestrutura de acesso ao conhecimento: é a capacidade e infraestrutura presentes na organização que permitem que todos os intervenientes na mesma (stakeholders) consigam adquirir e partilhar os ativos intelectuais da organização nos seus sistemas ou com outras pessoas;

- Conteúdo do conhecimento: sinaliza e identifica os tipos de instrumentos que a organização produz ou tem ao seu dispor para gerir o conteúdo do mesmo e a informação.

- Infraestrutura ambiental para a gestão do conhecimento: trata da forma como o processo de gestão de conhecimento é construído e trabalhado dentro da organização, a sua origem, a forma como é construído e a forma como consegue envolver toda a organização nesse mesmo projeto.

A utilização do método Oka (Fonseca, 2006), fornece uma visão mais ampla da organização, sendo a mesma um facilitador do processo de decisão. Este método tem por base um questionário com 203 questões e tem por objetivo medir todas as dimensões referidas anteriormente, os resultados destas mesmas questões são apresentados num diagrama de forma radial de forma a permitir à organização identificar pontos fortes e fracos, com base na pontuação que cada uma das dimensões analisadas obteve (Fonseca, 2006).

Figura 2 - Modelo Oka



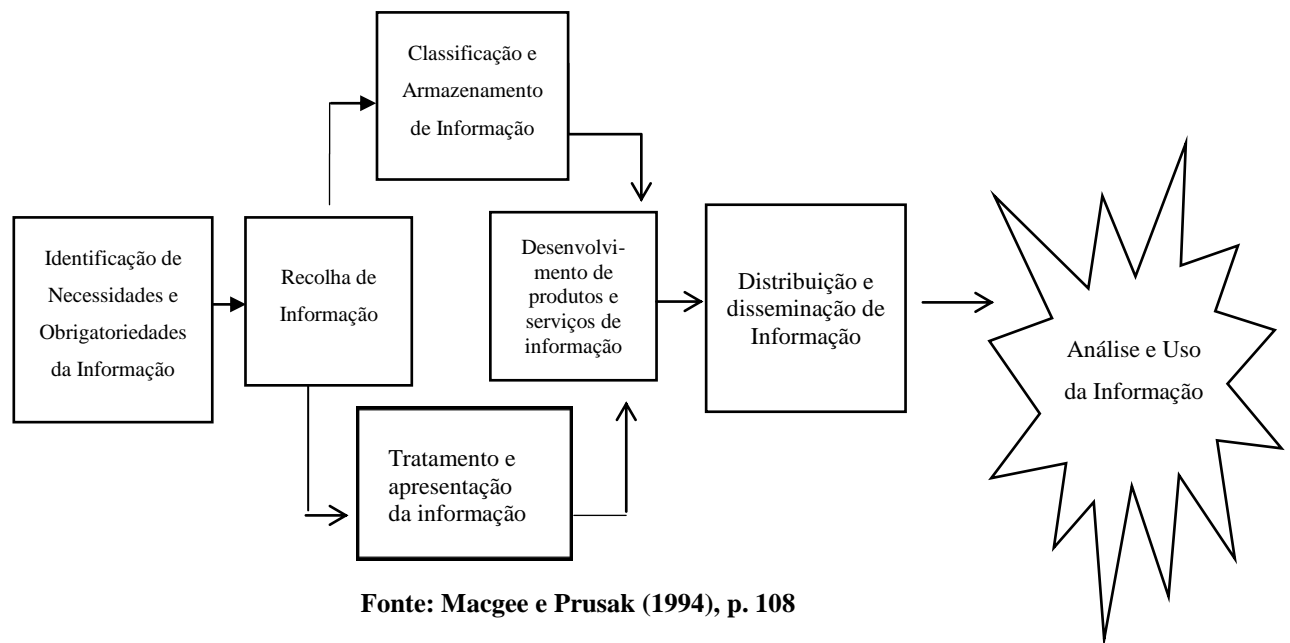
Fonte: Fonseca (2006)

2.4.3 Modelo de James MacGee e Laurence Prusak (1994)

Para McGee e Prusak (1994), a evolução verificada nas tecnologias de informação levou a que tenha sido atribuída demasiada importância ao aspeto tecnológico na distribuição de informação e conhecimento nas organizações.

O modelo de James McGee e Laurence Prusak (1994) consiste em quatro etapas estando concentradas na fase de tratamento e do ciclo de informação a maior parte delas.

Figura 3 - Processo Informacional Macgee e Prusak (1994)



Fonte: Macgee e Prusak (1994), p. 108

Macgee e Prusak (1994) descrevem cada fase deste processo, incidindo em quatro aspetos fundamentais:

1) A identificação das necessidades e obrigatoriedades de informação e conhecimento, é a fase mais importante do processo. As fontes de informação e conhecimento devem ser tão variáveis quanto a amostra que a mesma quer representar.

Contudo os utilizadores da informação e conhecimento raramente conseguem escrutinar a existência da informação desejada e da importância da mesma, neste caso

MacGee e Prusak (1994) referem a importância dos técnicos das tecnologias de informação como suporte dos utilizadores da informação na identificação da informação de acordo com as suas necessidades.

2) Recolha, classificação, armazenamento da informação e conhecimento, tratamento e distribuição da informação e conhecimento, que afetarão o acesso do utilizador à informação desejada. Para que isto aconteça é necessário obter opiniões dos utilizadores para a elaboração de sistemas de informação, visto que estes conhecem a sua realidade e necessidades informacionais e de conhecimento; ter em atenção vários requisitos informacionais através da classificação em vários ângulos; adquirir os requisitos informacionais tanto qualitativos como quantitativos para o fornecimento de conteúdos adequados aos respetivos utilizadores.

3) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação e conhecimento para tal importa entender a cultura organizacional de forma a detetar o beneficiário da informação e conhecimento, os seus hábitos e necessidades e analisar o seu *feedback*. Todos os sistemas têm presente o elemento humano, mas os processos de gestão e partilha de conhecimento têm como suporte sistemas, os quais se limitam a detetar necessidades e oportunidades através da intervenção da ação humana, os autores referem a importância dessa mesma intervenção que, através da sua análise, proporcionam uma melhoria constante do próprio sistema.

4) Distribuição e uso desta informação e conhecimento, que se baseia na divulgação de informações e conhecimento de forma a antecipar necessidades para prever problemas a longo prazo. A distribuição da informação será um fator essencial para a criação de competitividade na empresa.

Existem muitas definições para o conhecimento e diversas formas de o gerir.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma combinação entre a informação e a sua interação com o fator humano. Estes autores referem, ainda, que se trata de uma mistura de valores, informações adaptadas ao contexto, e da perceção que os especialistas têm através da integração de novas realidades e informações na realidade em que os mesmos se encontram.

A informação extravasa a mera captação de dados. Com efeito, os dados são recolhidos, organizados e ordenados, a esta mesma informação são atribuídos

significados dentro de um determinado contexto (McGee e Prusak, 1994). Seguindo a mesma linha orientadora, a organização utiliza a gestão da informação e conhecimento como estratégia competitiva para conseguir a permanência no mercado, tendo em consideração que: A estratégia competitiva de uma organização é um mapa de informações onde se responde a questões sobre a forma de como a empresa se irá organizar e competir num paradigma em que a informação e conhecimento e a sua difusão desempenham um papel fulcral, (Macgee e Prusak, 1994). Os mesmos autores avançam que caberá aos gestores retirar, analisar e distribuir o conhecimento e a informação.

Este modelo integra a gestão da informação na estratégia organizacional. A adoção deste modelo faz ressaltar que o mais importante na gestão da informação e conhecimento é a tomada de decisão. Por isso, o processo de gestão da informação está baseado no valor estratégico da mesma (McGee, Prusak, 1994).

Num ambiente em que as mudanças ocorrem de uma forma lenta, depois de definida a estratégia e com a execução e interiorização dessa mesma estratégia a tarefa estará terminada. Ao contrário, num ambiente em constante mutação, os processos de aprendizagem devem ser estruturados e geridos de uma forma próxima, reduzindo os riscos de implantação do mesmo na organização e no ambiente em que se esta insere (Macgee e Prusak, 1994). A informação e o conhecimento desempenham um papel fundamental na definição e execução da estratégia organizacional, já que a informação proporciona a integração dos objetivos e propósitos da mesma na execução de uma determinada estratégia. Se o ambiente da organização for competitivo, o conjunto de informações e conhecimento terá de ser tão diversificado quanto o ambiente em que a organização se encontra inserida.

Para estes autores (Macgee e Prusak,1994), as pessoas desconhecem por vezes informações e conhecimento que poderiam ser portadoras no ambiente organizacional, por isso convirá aos gestores dominar a informação estratégica que necessitam para empreender a estratégia organizacional que querem efetuar. Também o próprio gestor pode não ter conhecimento da existência dessa informação, dentro ou fora do ambiente organizacional, ou desconhecer a informação necessária, o que certamente condicionará a sua ação. Para ultrapassar estas condicionantes, o gestor terá de conhecer bem o negócio da sua organização e o ambiente em que está inserido, pois só desta forma

conseguirá captar as reais necessidades informacionais da organização. A interatividade é a palavra-chave que tem de existir e ser aplicada entre todos os elementos que constituem a organização

Estes autores referem a organização e a sua cultura como estando em constante mutação e referem que a capacidade de adaptação organizacional a essa mutação é um fator de sucesso da organização e da sua estratégia empresarial. Dentro da organização quase todos os intervenientes na mesma, podem trabalhar o conhecimento e a informação, cada um com as suas características particulares, uns com perfis técnicos outros baseando a sua atuação através da intuição. Macgee e Prusak (1994) referem que a gestão da informação e conhecimento e a gestão dos sistemas de informação e conhecimento são fatores essenciais, ou seja, chave para a melhoria da aprendizagem organizacional. Esta aprendizagem organizacional tem como consequência, mudanças na cultura organizacional que serão uma resposta à alteração ambiental constante com que a organização se depara, é referido pelos mesmos (Macgee e Prusak, 1994) também o papel da tecnologia neste processo de aprendizagem organizacional através da referência às duas formas de como a tecnologia faz a sua contribuição para o melhoria do acesso a dados fiáveis de forma a terem melhor interpretação e contextualização; fornecimento de ferramentas que ajudem o pensamento e a reflexão; possibilitar o acesso a indivíduos especialistas dentro e fora da organização.

2.4.4. Modelo de Thomas Davenport (1995)

O modelo de Davenport (1995), também parte da identificação das necessidades reais dos utilizadores da informação e do conhecimento, mas apenas identifica quatro etapas. Neste modelo, na fase de obtenção da informação e conhecimento estão incluídas as atividades de exploração, classificação e trabalho da informação e do conhecimento. A gestão da informação e conhecimento acontece de uma forma processual, estabelecendo um modelo para a sua gestão, de acordo com a ecologia informacional. Para este autor (Davenport, 1995), a gestão de informação e conhecimento define-se como um conjunto de atividades estruturadas que incluem a forma como as empresas conseguem obter, distribuir e utilizar a informação e o conhecimento.

O modelo de gestão de informações e conhecimento tem quatro etapas:

1) Determinação das exigências da informação e conhecimento - nesta fase, o autor nomeia a insuficiência dos sistemas formais existentes na sua adaptação às necessidades de informação e conhecimento dos utilizadores. Para a obtenção das necessidades de informação dos utilizadores Davenport (1995) propõe a colaboração entre os técnicos de informação e os utilizadores dessa mesma informação. Nesta etapa, é enfatizada a importância dos analistas de informação, profissionais que procuram e conhecem fontes estruturadas e não estruturadas de conhecimento e informação. Do mesmo modo, realça-se a importância das fontes não estruturadas que são importantíssimas e portadoras de conhecimentos e informações relevantes.

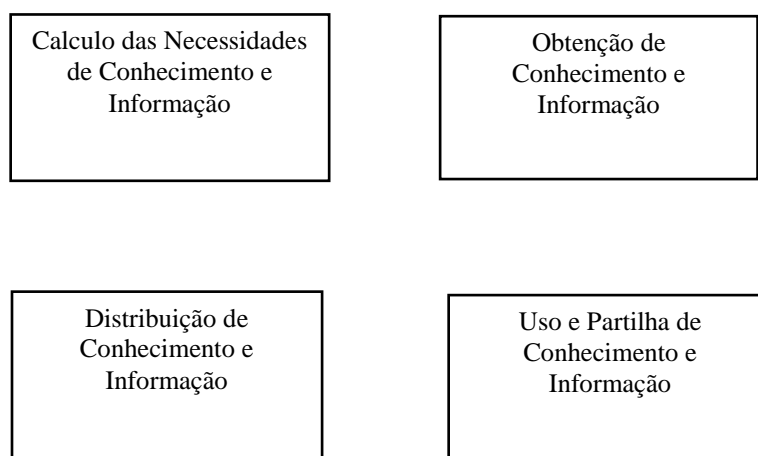
2) Obtenção de informações e conhecimento, que é um processo contínuo e importantíssimo para uma determinada organização. Esta etapa tem os seguintes passos, procura e análise de informação e conhecimento no ambiente organizacional; classificação da informação e do conhecimento em estruturas permanentes; e organização e estruturação das informações existentes.

Davenport (1995), tal como Macgee e Prusak (1994), realçam a importância do fator humano na procura de conhecimento e informações, destacam-se neste processo os elementos especialistas externos, que são neste caso publicações académicas ou qualquer outro tipo de fontes humanas formais; as fontes de origem humana, especialistas nas áreas em que queremos adquirir informação e conhecimento; e, finalmente, as ocorrências dentro da organização que poderão influenciar o processo de gestão/partilha do conhecimento e informação.

3) Distribuição da informação e conhecimento, nesta fase surge em destaque a uniformização do conhecimento e informação que se encontra ligada ao conjunto de produtos e serviços que a organização pode proporcionar. De acordo, com o autor, há fatores influenciadores, como a arquitetura do conhecimento e da informação; o investimento tecnológico no conhecimento e procura de informação e, por último, os estilos da procura da informação e do conhecimento.

4) Uso do conhecimento e da informação é a etapa final. Quer isso dizer que é permitido eliminar, modificar e manter informações e conhecimento que entendamos sejam relevantes. Nesta fase, a partilha de conhecimento e informações traduz-se em grandes benefícios para a organização, tanto quando é feita internamente como externamente à organização que é portadora do conhecimento e das informações.

Figura 4 - Gestão informação e conhecimento de Davenport



Fonte: Davenport, 1995, p. 175

Após se conseguir aferir as informações e conhecimento necessários, de acordo com Davenport (1994), o próximo passo é a procura de informações e conhecimento que está dividida em três tarefas, a saber: exploração, classificação e formatação e estruturação de informações e conhecimento. É ainda essencial que as organizações tenham estratégias para a distribuição de informações e conhecimento.

Esta estratégia baseia-se na tomada de consciência por parte da organização quando às dificuldades que, por vezes, existem no acesso a elementos essenciais para a estratégia organizacional e, conseqüentemente, para a competitividade da organização.

De acordo com Davenport (1994), a tomada de decisão terá de assentar em dados fidedignos, bem como nas pessoas que são extremamente relevantes no processo de partilha de conhecimento e informação, o mesmo tem relevado a influência do ambiente interno e externo na criação de informação e conhecimento.

Estabelecendo uma comparação entre estes dois modelos constatamos a existência de fases comuns, apesar das características e contribuição individual de cada um dos modelos: as fases de aquisição, tratamento, distribuição e uso de informação e conhecimento.

Tal como referido anteriormente o modelo de McGee e Prusak (1994) apresenta quatro etapas, concentrando na fase tratamento do ciclo da informação e conhecimento a maior parte, já o modelo de Davenport (1998) apresenta quatro etapas, sendo que na etapa de obtenção da informação e conhecimento são incluídas as atividades de exploração, classificação, formatação e estruturação da informação e conhecimento.

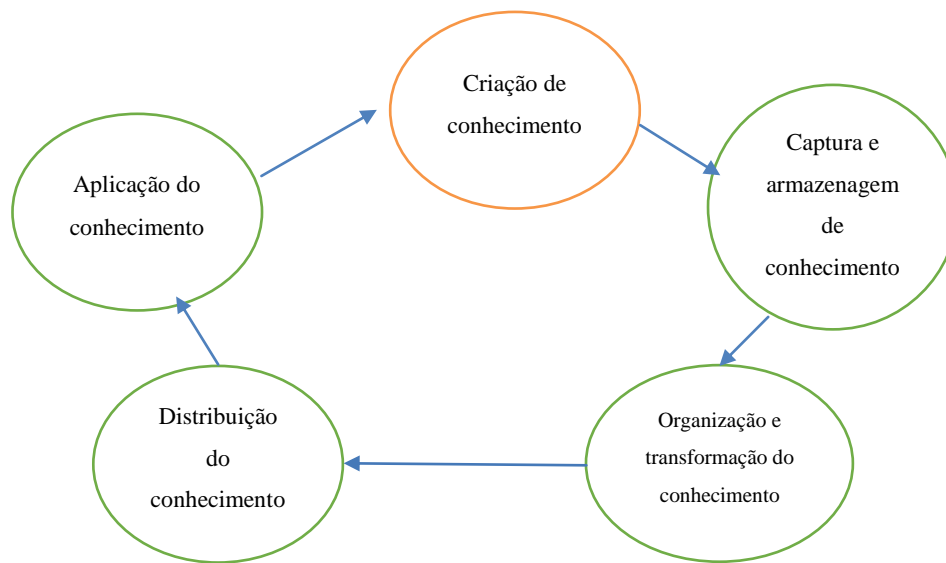
A informação e o conhecimento recebem importância e notoriedade distintas consoantes a organização em que se inserem, do mesmo modo, segundo McGee e Prusak (1994), as diferentes tarefas dentro de determinado modelo têm diferente significado de organização para organização.

A gestão da informação e do conhecimento na tomada de decisão segundo Davenport (1995) dever ser vista como parte de um conjunto de elementos fortemente relacionados que fazem parte de um conjunto complexo, em que a saída de um determinado subsistema pressupõe a entrada noutro subsistema, onde qualquer alteração num subsistema, pressupõe automaticamente a alteração noutros subsistemas (Davenport, 1995). Para Davenport (1995) a arquitetura da informação deve ser considerada como um dos pilares do processo de gestão de informação uma vez que a mesma faz parte do ambiente informacional em conjunto com a estratégia de informação, as políticas de informação, a cultura e o comportamento em relação à informação e equipa de informação e os processos informacionais

2.4.5. Modelo de Evolução Organizacional de WIIG (1999)

Wiig (1999) sugere que a gestão do conhecimento e informações é estruturada nas suas atividades por um ciclo de evolução de conhecimento organizacional;

Figura 5 - Ciclo de evolução de conhecimento



Fonte: Wiig (1999)

Da análise deste modelo verifica-se que ao contrário dos três anteriores modelos (Mcgee e Prusak, 1994; e Davenport 1995) o processo de gestão de conhecimento e informação não é linear, mas sim cíclico.

Segundo este modelo e em acréscimo aos modelos já existentes é considerado que existe uma construção sistemática, explícita e intencional de conhecimento e a sua própria aplicação, de forma a maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

No Modelo de Wiig (1999), verifica-se que são consideradas cinco etapas, a saber:

- A criação de conhecimento – isto significa que o conhecimento é desenvolvido através de inovação, aprendizagem, criatividade e captação de conhecimento e informações no ambiente externo à empresa.

- A aquisição de conhecimento – nesta etapa, o conhecimento é captado e armazenado para utilização em outras atividades correntes da empresa para criação de competitividade organizacional.

- O tratamento do conhecimento chegado a esta etapa o conhecimento é trabalhado e transformado para material disponível em material impresso ou em bases de conhecimento. Assim, este conhecimento passa a estar disponível para consulta e utilização.

- A disponibilização e distribuição de conhecimento, nesta fase *pretende-se* que o conhecimento e as informações cheguem aos seus destinatários (pessoas e métodos) através de educação, treino e sistemas de apoio com especialistas.

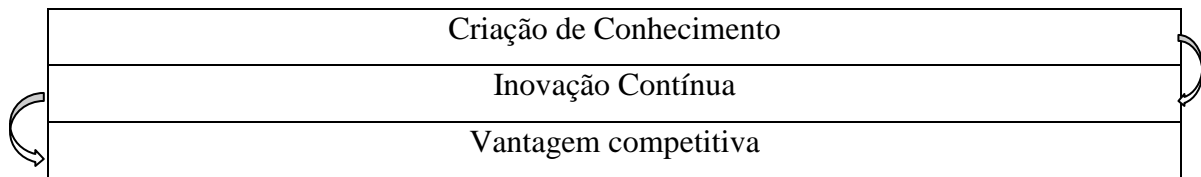
- A aplicação do conhecimento - o conhecimento é utilizada nos processos da empresa, o que permite a aprendizagem organizacional e consequente inovação e competitividade.

Há que atender ao facto de grande parte dos modelos de gestão de conhecimento e informação não considerarem os processos de comunicação como preponderantes à criação de conhecimento e informações, sendo neste caso, adotada uma perspectiva algo limitada e estática.

2.4.6 Modelo de Inovação e Criação de Conhecimento - Nonaka e Takeuchi (1994)

Nonaka e Takeuchi (1994) concebem um modelo em que existe relação entre a criação de conhecimento, a inovação contínua e a vantagem competitiva. O seu estudo incidiu em empresas japonesas que eram especialistas na criação de inovação contínua decorrente da criação de conhecimento organizacional, o qual é utilizado para a criação e desenvolvimento de novos serviços, produtos e sistemas. As conclusões que se extraem deste modelo permitem aferir que através da criação de conhecimento se fomenta um clima de inovação contínua na organização, o que leva, por sua vez à criação de vantagens comparativas que sejam sustentáveis organizacionalmente.

Figura 6 - Inovação e Criação de Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

Ao contrário dos outros, este modelo assenta na ideia de criação de conhecimento, isto é para que a inovação aconteça é obrigatório a criação de conhecimento na organização, conhecimento esse utilizado para a criação de inovação e vantagens competitivas.

Esta criação de conhecimento apenas ocorre quando se está perante o processo dinâmico na espiral do conhecimento, que começa na dimensão epistemológica através dos quatro modos de conversão do conhecimento, que são: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Outra espiral acontece na dimensão ontológica em que o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional. A dinâmica de criação de conhecimento dá-se através da interação entre estas duas espirais de conhecimento, sendo este um processo dinâmico que incrementa a inovação contínua, que leva à criação de vantagem competitiva organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Para Nonaka (1994), para existir uma melhoria de forma dinâmica e sustentada do ambiente organizacional, as organizações não deverão apenas utilizar de forma exclusiva as informações disponíveis mas também criar conhecimento, existe assim uma relação entre a gestão de conhecimento com a gestão, utilização, criação e difusão de conhecimento, para que seja possível à organização a criação de vantagens competitivas na sociedade atual.

A criação do conhecimento organizacional é, assim, resultante de um processo em espiral, que tem início no nível individual e vai subindo (crescendo), ampliando áreas de interação que provocam a interação entre as secções, departamentos e as próprias organizações, essa espiral é baseada em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito: Socialização; Combinação; Internalização e

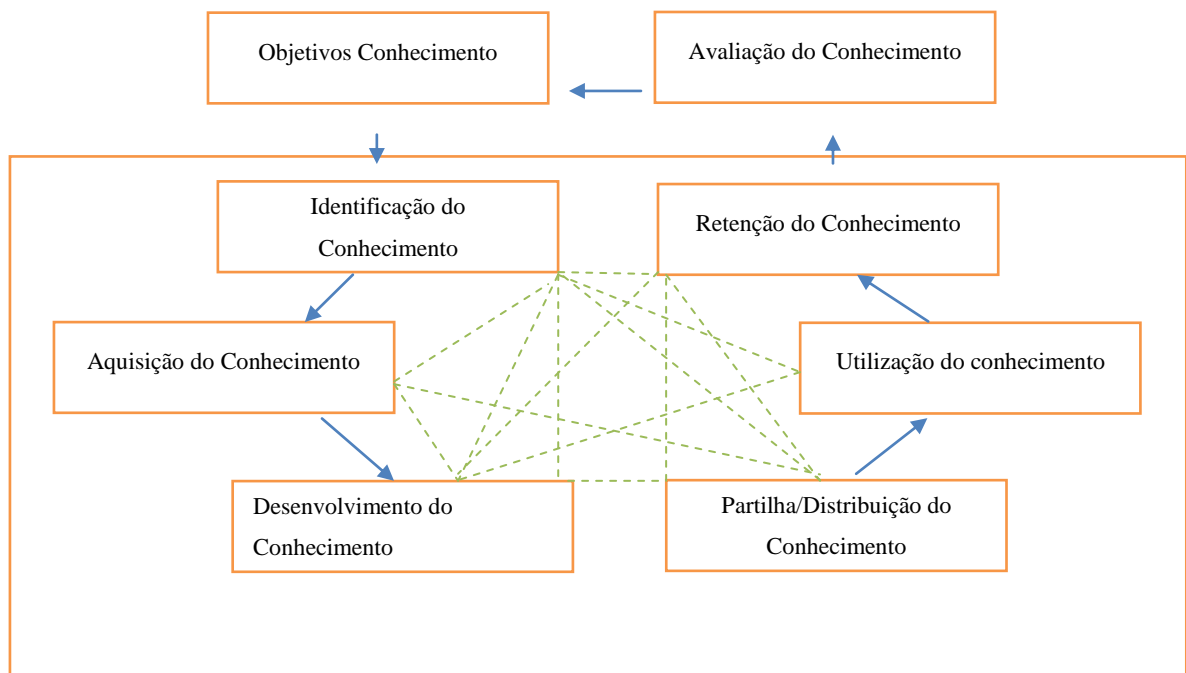
Externalização, a criação de novo conhecimento leva à inovação, inovação essa que permite a criação de vantagens competitivas por parte das organizações.

2.4.7 Modelo de Gestão de Conhecimento de Probst, Raub e Romhart (2002)

Probst, Raub e Romhart (2002) identificam os elementos que constituem a gestão do conhecimento, construindo uma estrutura que os integra e que serve de suporte à gestão do conhecimento. Para estes autores as etapas no processo de gestão de conhecimento são as seguintes:

- Identificação do conhecimento - captar, reter e analisar o conhecimento presente na organização;
- Aquisição de conhecimento - captar conhecimento fora da organização, o qual poderá ser adquirido entre outras formas através do relacionamento com clientes, empresas concorrentes, fornecedores e outros;
- Desenvolvimento de conhecimento: captar novas capacidades, ou seja, novos produtos ou serviços ou processos mais eficientes. Na organização existe um esforço adicional a fim de se criar um conjunto de capacidades ou valências de que a organização não é portadora;
- Partilha e distribuição de conhecimento - transformar algo que está na organização isolado como informações e conhecimento para que a organização as possa utilizar, nesta fase do processo o conhecimento já se encontra na organização;
- Utilização do conhecimento - esforço organizacional em transformar o conhecimento presente no processo produtivo da organização, sendo necessária a utilização total de todo o conhecimento presente na organização.
- Retenção do conhecimento - o conhecimento presente em documentos, informações e experiências mais importantes sejam retidos organizacionalmente para que a organização consiga se superiorizar perante os seus concorrentes e consiga ter uma vantagem comparativa em relação aos mesmos.

Figura 7 - Processo Gestão conhecimento Probst, Raub e Romhart (2002)



Fonte: Probst, Raub e Romhart (2002)

De acordo com esta análise a gestão de processos leva a um conjunto de problemas na sua aplicação prática resultante da visão do conhecimento como um recurso. Para este efeito, é essencial a consideração da gestão do conhecimento dentro da estratégia global da empresa.

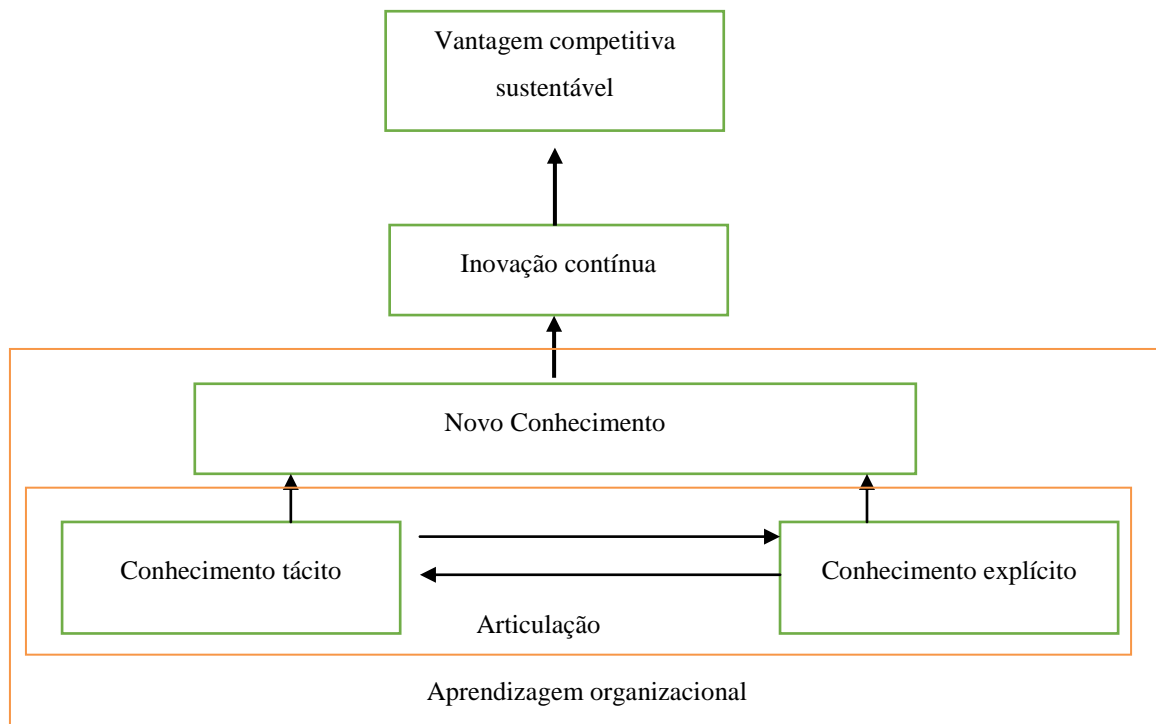
2.4.8 Modelo da Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Vantagem Competitiva, Meso e Smith (2000)

Seguindo este modelo, a gestão do conhecimento consiste na captação das capacidades e inteligência de uma organização, a qual beneficiando desse processo promove a inovação através de um processo de aprendizagem. Segundo Nonaka (1991), existem dois tipos de conhecimento que coexistem organizacionalmente: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito baseia-se em modelos mentais e convicções de que os indivíduos são portadores, já o conhecimento

explícito é aquele que pode ser codificado. Como este conhecimento é facilmente distribuído, as organizações têm capturado esse conhecimento e arquivado em repositórios de forma a tornar o mesmo disponível a todos os elementos que a compõem. Nas organizações o conhecimento tácito muito dificilmente é partilhado ou compartilhado. Para Meso e Smith (2000), muitas vezes o conhecimento tácito é perdido quando o indivíduo que o possui deixa a organização, Meso e Smith (2000) chamam a atenção para a importância desse mesmo facto, e da transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Na figura 8 pode-se verificar que a articulação e interiorização por parte da organização entre estes dois conhecimentos (tácito e explícito) levam à criação de novo conhecimento que conduz à aprendizagem organizacional, que, por sua vez, leva à inovação, e esta à criação de uma vantagem competitiva sustentável (Meso e Smith, 2000).

Figura 8 - Modelo de Meso e Smith



Fonte: Meso e Smith (2000)

Segundo estes autores (Meso e Smith, 2000), um sistema organizacional de gestão de conhecimento é resultante da interação entre a infraestrutura tecnológica, infraestrutura organizacional, cultura corporativa conhecimento tácito, explícito e pessoas, efetivamente segundo este modelo o sistema anteriormente referido cria novo conhecimento, o qual leva à inovação que tem como consequência a criação de vantagem competitiva por parte da organização.

Deste modelo extrai-se que a aprendizagem organizacional resulta da articulação e interiorização organizacional do conhecimento. Esta articulação acontece quando dentro da organização o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Já a interiorização ocorre no momento em que o conhecimento explícito é absorvido por outro colaborador e transformado em conhecimento tácito.

Em conclusão, podemos dizer que o processo de aprendizagem na organização é um processo constante e contínuo que resulta da combinação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (Nonaka, 1991).

2.5. Conclusão - Modelo exploratório das relações entre partilha de conhecimento e Competividade Organizacional

Ao especificar-se um modelo teórico deve-se descrever as estruturas relacionais que se pretende medir e selecionar as variáveis que melhor poderão explicar o problema a estudar (Cardoso, 2007). O processo de gestão e partilha de conhecimento é resultante de contexto que propicie a criação e divulgação desse mesmo conhecimento (Nonaka, 1994, Davenport e Prusak, 1998).

Um sistema de gestão de conhecimento e informações é um conjunto de procedimentos que pretendem a recolha, criação, absorção e utilização e distribuição de informações e conhecimento, que levam a criação/melhoria do processo de aprendizagem na organização.

Vários autores (Forcadell & Guadamillas, 2002; Allee; 2003; CEN, 2004) identificam fatores críticos para o sucesso da gestão e partilha do conhecimento: a

cultura, a estratégia, a estrutura organizacional, a liderança; as capacidades individuais e o suporte tecnológico.

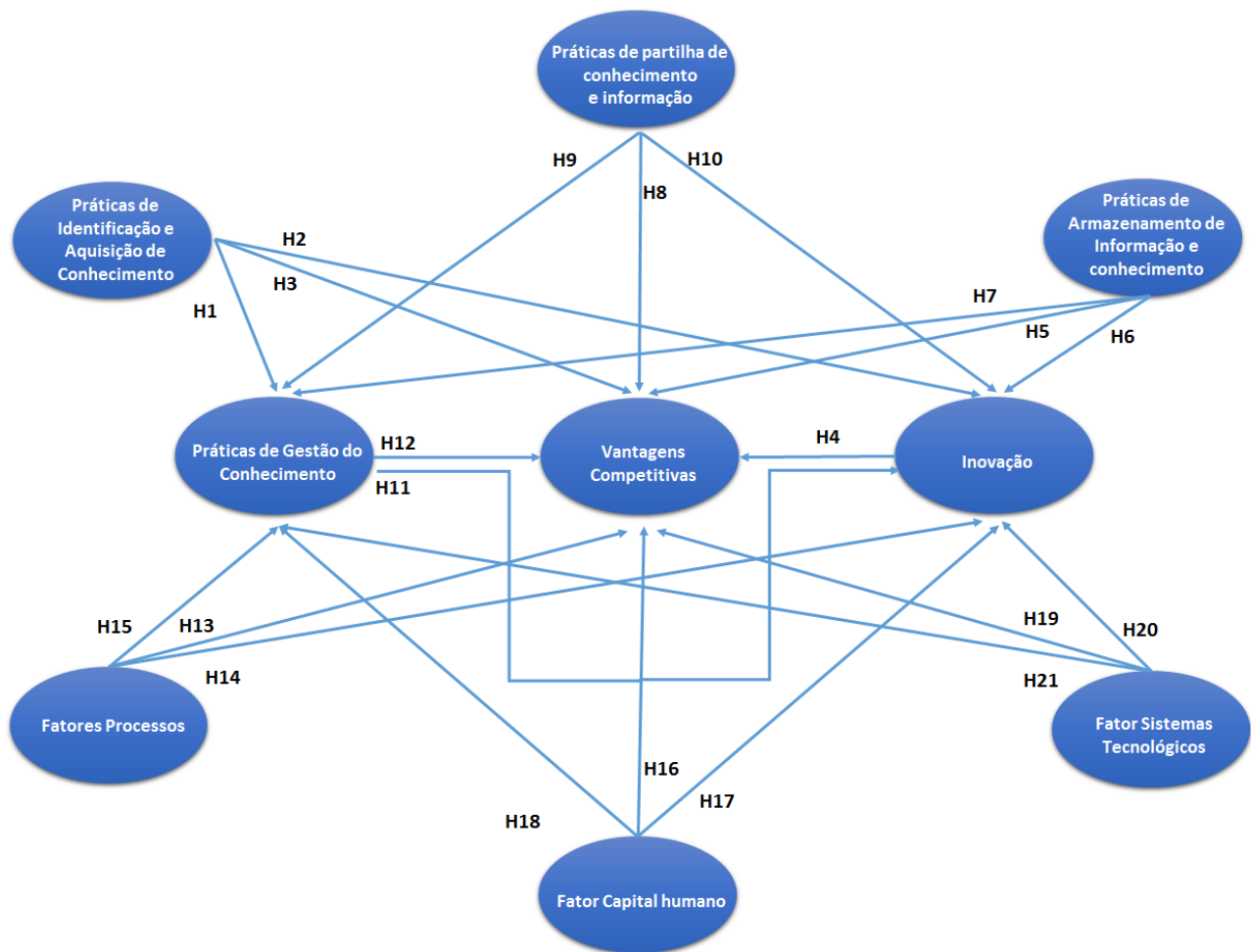
Tendo em conta a relação entre a gestão de conhecimento, a partilha de conhecimento e a competitividade organizacional, as estruturas relacionais que se tenta medir têm de implicar uma relação causal entre gestão e partilha de conhecimento e competitividade.

A gestão e partilha de conhecimento assentam em três dimensões fundamentais que são as pessoas, os processos e os sistemas. No entanto, tal como foi referido anteriormente, a gestão e partilha de conhecimento levam à criação de conhecimento, que por seu turno cria inovação, alterando processos já existentes e criando competitividade organizacional.

Questão de Investigação

A difusão interna de conhecimento e informação nas organizações é um fator criador de competitividade organizacional.

Figura 9 - Modelo Estudo Proposto



Modelo estudo Proposto

2.6. Hipóteses Investigação

Com este trabalho pretende-se contribuir para o desenvolvimento de conceitos como a partilha de conhecimento e informação dentro de uma determinada organização, as suas motivações, e consequente ligação ao processo de criação de competitividade

organizacional. Simultaneamente, visa-se a construção de um modelo conceptual que pretende avaliar o sistema de gestão de conhecimento e a criação de competitividade nas organizações, com base na revisão bibliográfica efetuada anteriormente.

2.6.1. Identificação e Aquisição do conhecimento

De acordo com Rollet (2003), o processo de identificação do conhecimento baseia-se no planeamento e constante acompanhamento de iniciativas de gestão de conhecimento e informação.

As organizações tendem a fixar-se no passado e no presente em matéria de gestão de conhecimento, o que é um erro frequente (Fahey e Prusak, 2004). A postura mais correta é a de direccionar e posicionar a organização para o futuro. Segundo Rollet (2003), o processo de gestão de conhecimento permite a orientação da organização para a concretização das suas metas estratégicas, o que contribui para a incremento da competitividade organizacional.

Davenport (1994) refere a importância da determinação das necessidades de informação e conhecimento, captação por parte da organização dos fatores que levam ao estabelecimento das necessidades de informação e conhecimento.

Na mesma senda Mcgee e Prusak (1994) referem a importância da percepção por parte da organização das necessidades de informação e conhecimento, de forma a tornar a organização competitiva.

Importa ter presente a relevância da identificação do conhecimento na organização, bem como a sua retenção, captação e análise (Probst, Raub e Romhart, 2002). Os mesmos autores (idem) consideram que o conhecimento externo poderá ser adquirido através do relacionamento com clientes, empresas concorrentes, fornecedores e outros. Davenport (1994) sublinha a importância da obtenção de informações e conhecimento não só externamente, mas também internamente, e ainda a sua classificação e estruturação.

Torna-se, então, necessário aprofundar o estudo destas variáveis na integração das mesmas no modelo de estudo adotado:

H1: Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e as práticas de gestão de conhecimento.

H2: Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e criação de inovação.

H3: Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e criação de competitividade organizacional

2.6.2. Inovação e criação de vantagens competitivas

De acordo com Dalkir (2005), o processo de criação de conhecimento leva ao incremento da base de conhecimento disponível organizacionalmente. Existem, no entanto, vários estudos que relacionam a criação de conhecimento e a sua partilha com a inovação o que conduz à vantagem competitiva (Mcadam, 2000). Por seu turno, Meso e Smith (2000) referem que a interiorização por parte da organização do conhecimento tácito e explícito produz novo conhecimento que leva à aprendizagem organizacional constante, e esta leva à inovação que confere à organização uma vantagem competitiva sustentável.

Há, assim, condições para fomentar a criação do conhecimento como é o caso da existência de um clima de inovação dentro da organização (Nonaka e Takeuchi, 1994), esta inovação gera um conjunto de vantagens competitivas organizacionalmente sustentáveis. Davenport (1994) refere a obtenção de informações e conhecimento através da procura da mesma por meios internos e externos à organização como uma fonte de criação de vantagens competitivas.

H4: Existe uma relação positiva entre a inovação e a criação de vantagens competitivas.

2.6.3. Retenção de conhecimento

O processo de retenção de conhecimento está relacionado com a integração do conhecimento interno e externo na organização, de modo a evitar a sua perda (Rollett, 2003). A vantagem competitiva no processo de retenção de conhecimento, de acordo com Birkinshaw e Sheehan (2002), advém da capacidade da organização aceder à informação e conhecimento também em termos qualitativos, e na impossibilidade dos mesmos serem copiados pelos concorrentes. Para estes autores, conseguir-se-á, ainda, ganhos em termos de competitividade organizacional. A retenção do conhecimento para Probst, Raub e Romhart (2002) depende da retenção do conhecimento através da sua identificação através de documentos, informações e experiências mais importantes observadas no ambiente organizacional. Mcgee e Prusak (1994) referem, também a importância do armazenamento, classificação e autenticação da informação e conhecimento. Se assim for, o mesmo deve ser inserido no processo produtivo da organização, para que a mesma se consiga superiorizar perante os seus concorrentes e obtenha competitividade e vantagens competitivas.

H5: Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e a sua competitividade organizacional.

H6: Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e o processo de criação de inovação.

H7: Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e as práticas de gestão do conhecimento.

2.6.4. Partilha de Conhecimento e Informações

A partilha de conhecimento consiste na tentativa por parte da organização em incrementar a troca de conhecimento e informações entre os membros dessa mesma

organização, como defende Rollet (2003). A partilha de conhecimento tem efeitos positivos na criação da inovação que se expande até à competitividade organizacional, como apontam Lee e Choi (2003), Macgee e Prusak (1994) consideram essencial o tratamento e divulgação do conhecimento e informação, homogeneização do tratamento do conhecimento e informação de acordo com as necessidades dos destinatários dos mesmos.

Davenport (1994) refere a importância da partilha da informação e conhecimento de acordo com as necessidades organizacionais. Mcgee e Prusak (1994) referem a importância da elaboração de estratégias de captação, tratamento e partilha de conhecimento para satisfação das necessidades organizacionais, assim como realçam a importância da análise, distribuição e disseminação de informação, partilha de conhecimento e informação de acordo com as necessidades organizacionais e dos membros integrantes dessa mesma organização e utilização da mesma como suporte ao processo decisório.

Para Probst, Raub e Romhart (2002), este processo leva à transformação de algo que se encontra isolado como informações ou conhecimento em algo que a organização possa utilizar no processo produtivo e como fonte de criação de valor e competitividade.

H8: Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e a competitividade organizacional.

H9: Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e as práticas de gestão do conhecimento.

H10: Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e a criação de inovação.

2.6.5. Gestão de Conhecimento, Inovação e Vantagens Competitivas

Existe um conjunto de relações complexas entre a gestão de conhecimento e criação de vantagens competitivas por parte da organização.

Se existir um sistema de gestão de conhecimento numa organização, esse mesmo sistema permitirá a obtenção de uma vantagem competitiva por parte da organização, vantagem competitiva essa obtida através da identificação de ameaças à organização, redução de tempos de reação e através de uma melhoria do processo de planeamento e análise e gestão estratégica, existe um apoio ao processo de tomada de decisão e promoção da inovação e criação de novos produtos (Davenport, 1995; Meso e Smith, 2000; Nokata e Takeuchi, 1997). Existe da mesma forma a vantagem de perceber tendências de mercado de forma pró ativa, ou seja perceber o que vai acontecer no mercado em que a empresa atua à frente dos concorrentes, esta capacidade passa por implementar uma estratégia de criação de valor para a organização e para os clientes que não seja utilizada pelos concorrentes, ou que seja de difícil imitação.

No modelo considerado tenta-se analisar o papel desempenhado pelos fatores, processos, capital humano, e tecnologia na criação de vantagens competitivas numa determinada organização. Segundo Edwards (2011), a gestão do conhecimento resulta da relação entre três fatores: pessoas, processos e tecnologia. É essencial uma correta gestão de processos para uma eficiente gestão de conhecimento e informações.

H11: Existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de inovação.

H12: Existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de vantagens competitivas.

H13: O fator processos influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.

H14: O fator processos influencia positivamente a criação de Inovação.

H15: O fator processos influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento.

H16: O fator capital humano influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.

H17: O fator capital humano influencia positivamente a criação de inovação.

H18: O fator capital humano influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento.

H19: O fator sistemas tecnológicos influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.

H20: O fator sistemas tecnológicos influencia positivamente a criação de inovação.

H21: O sistema tecnológico influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento.

3. Metodologia de Investigação

De forma a responder às questões de investigação propostas foi desenvolvido e aplicado um inquérito por questionário. A elaboração do inquérito teve como base a revisão da literatura efetuada e as escalas identificadas para os constructos objeto desta investigação.

Procedeu-se à realização de quatro entrevistas exploratórias prévias para suportar a construção do inquérito, que foram efetuadas a um responsável de um escritório de advogados; a um diretor financeiro de uma empresa transformadora do sector das espumas; a um responsável de formação de uma instituição bancária e, por último, a um diretor de auditoria também de uma instituição bancária. Todos os entrevistados solicitaram anonimato quanto à sua identidade, bem como quanto à organização em que trabalham.

O questionário foi efetuado na plataforma on-line e freeware Google Forms, que disponibiliza as ferramentas necessárias para o registo das respostas obtidas e exportação dos dados para tratamento estatístico

O questionário começa com uma pequena introdução relativamente ao que se pretende atingir com o mesmo, permitindo à pessoa que vai responder ao questionário aferir se deve proceder ao seu preenchimento tendo em conta a sua participação, ou não, no processo de decisão na empresa em que está inserido, pois existia um trade-off entre a informação obtida e o número de respostas.

Antes de se proceder ao envio do inquérito, procedeu-se a um teste piloto, de forma a verificar se as perguntas eram percebidas de forma correta, se existia coerência na estrutura, se as questões estavam enquadradas com a realidade estudada e se a extensão do questionário estava ajustada ao objetivo do estudo.

Algumas observações levaram ao reajuste das questões de forma a facilitar a interpretação das mesmas e reduzir possíveis equívocos.

Foram feitas observações à extensão do questionário que poderia levar cerca de 15 minutos a ser respondido, apesar de ser direcionado a empresas e sabedores que este aspeto poderia ser desencorajador a resposta ao mesmo, optou-se por alterar pouco a

estrutura inicial, pois existe um *trade –off* entre a informação obtida e o numero de respostas.

A divulgação do questionário à população alvo foi feita através do envio de e-mails, tendo os endereços sido obtidos através da base de dados SABI que contém dados sobre empresas portuguesas e espanholas (ativas ou não), tendo sido utilizado o método de amostragem aleatório, da mesma forma foi enviado o questionário para empresas próximas do mestrando (em virtude da sua atividade profissional) que se enquadram no objetivo e população alvo do estudo. Daqui resultaram 22.901 empresas para as quais foi possível enviar os pedidos de colaboração.

Foi explicado aos destinatários que o inquérito era inteiramente confidencial e que o respondente poderia ter acesso ao estudo desde que o solicitasse por e-mail.

De forma a levar a cabo a obtenção das informações necessárias o envio dos e-mails foi iniciado no dia 13/7/2017, tendo sido terminado no dia 31/7/2017, a partir dessa data o volume de respostas recebido permaneceu estagnado.

Em anexo encontra-se a versão final do questionário enviado.

Em termos de estrutura, o questionário encontra-se dividido em 10 Subgrupos:

3.1 Estrutura do Questionário

Questões	Subgrupo
1	Caracterização da Empresa
2	Práticas de Gestão de Conhecimento
3	Práticas de Identificação e Aquisição de Conhecimento
4	Fatores Processo
5	Fator Capital Humano
6	Fator Sistemas Tecnológicos
7	Práticas de Armazenamento de Informação e Conhecimento
8	Práticas de Partilha de Conhecimento e Informação
9	Vantagens competitivas
10	Inovatividade

Tabela 1 - Estrutura do Questionário

3.1.1 – Caracterização da organização e perfil do responsável pela resposta ao inquérito

Número	Questão	Tipo	Fonte
1.1	Nome da Organização	Dados entrada facultativos	Elaboração própria
1.2	Ano da Constituição	Entrada Numérica	Elaboração própria
1.3	Função na organização	Escolha múltipla	Elaboração própria
1.4	Distrito da sede da organização	Escolha múltipla	NUTs (Nomenclatura das Unidades Territoriais Estatísticas)
1.5	Setor de atividade	Escolha múltipla	CAE 2007
1.6	Número de colaboradores	Escolha múltipla	Decreto-Lei n.º 372/2007
1.7	Volume de negócio (em Euros)	Escolha múltipla	Decreto-Lei n.º 372/2007
1.8	Qualificação dos colaboradores. Qual a percentagem de colaboradores que têm formação a nível escolar universitária	Escolha múltipla	Elaboração própria

Tabela 2 - Caracterização da organização e perfil do responsável pela resposta ao inquérito

3.1.2 – Práticas de Gestão de Conhecimento (PGC)

As práticas de gestão de conhecimento visam apoiar a criação, recolha, assimilação e utilização do conhecimento, este processo leva à melhoria da aprendizagem organizacional, o mesmo processo incrementa a quantidade de informação e conhecimento distribuídos e utilizados pela organização na criação de competitividade Macgee e Prusak (1994).

Na organização em que me insiro:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Existe um sistema formal que serve de suporte à gestão de conhecimento e informação	Escala likert 7 itens	Macgee e Prusak (1994)
2	Existe um sistema não formal de gestão de conhecimento e informação	Escala likert 7 itens	Macgee e Prusak (1994)
3	Não existe nenhum sistema de apoio à gestão de informação e conhecimento, mas existe interesse na sua implementação	Escala likert 7 itens	Macgee e Prusak (1994)
4	Não existe nenhum sistema de apoio à gestão de informação e conhecimento nem interesse na implementação do mesmo	Escala likert 7 itens	Macgee e Prusak (1994)

Tabela 3 - Práticas de Gestão de Conhecimento

3.1.3 - Práticas de aquisição e identificação de conhecimento (PIAC)

O processo de identificação do conhecimento baseia-se no planeamento e constante acompanhamento de iniciativas de gestão de conhecimento e informação (Rollet 2013), este processo otimiza a quantidade de informação e conhecimento captados partilhados na organização de acordo com a procura dos mesmos (Davenport 1995).

Esta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Consegue capturar o conhecimento e informações por aproveitar	Escala likert 7 items	Davenport,(1995)
2	Incrementa e otimiza a captura externa de informações e conhecimento	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
3	Considera relevante para o processo de determinação das informações e conhecimento identificar os fatores (indicadores) a captar que influenciam as necessidades de melhoria das pessoas, processos, sistemas tecnológicos e ambiente externo à organização	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
4	Atribui importância à existência de indicadores de informação, conhecimento e identificação de fontes internas e externas de procura	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
5	Tem processos de procura de conhecimento e informação e são eficientes	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
6	Identifica as necessidades da organização para determinar as informações e conhecimento a captar	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
7	Identifica os colaboradores, interesses, necessidades e objetivos, o que facilita a determinação da quantidade de conhecimento a captar e fontes do mesmo (origem, número, necessidades e fatores externos).	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
8	Admite especialistas externos para a captação e absorção dos conhecimentos e informação que não possui	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
9	Manifesta abertura à captação de conhecimento externo por parte dos membros integrantes da organização.	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)
10	Tem fontes de informação e conhecimento que são eficientes e transferem valor acrescentado para a organização.	Escala likert 7 items	Davenport, (1995)

Tabela 4 - Práticas de aquisição e identificação de conhecimento

3.1.4 – Fatores Processo (FP)

Conjunto de atividades estruturadas efetuadas com o objetivo de produzir um serviço ou um bem com o objetivo de criar valor para o cliente e para a organização. Os fatores processo utilizam e otimizam todos os recursos da organização com o objetivo de criar resultados concretos para a mesma (Fonseca 2006, Oka).

Nesta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	É otimizado o conhecimento e informações existentes	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
2	Impede-se a perda de informações e conhecimentos relevantes	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
3	Visa-se melhorar o processo de decisão	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
4	É importante que exista uma adequação entre a quantidade de informação e conhecimento (utilizados, captados e distribuídos) pela organização e respectiva utilização pelos beneficiários	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
5	Existe flexibilidade organizacional e um grau relacionamento e comunicação aberta entre a gestão de topo e os outros colaboradores	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
6	Existem mecanismos formais e estabelecidos organizacionalmente para partilha de conhecimento e informações	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
7	Os métodos utilizados permitem que o conhecimento e a informação cheguem com facilidade e eficiência aos seus utilizadores	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
8	É importante que exista uma adequação entre a quantidade de informação e o conhecimento captado e distribuído e o absorvido/utilizado pelos beneficiários do mesmo	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
9	A informação e o conhecimento fluem com eficiência, existindo mecanismos que permitem o seu encaminhamento aos destinatários	Escala likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka

Tabela 5 - Fatores Processo

3.1.5 - Fator Capital Humano (FCH)

Capacidade, conhecimento dos colaboradores para a realização de tarefas que constituam uma fonte de inovação e criação de valor para a organização, o fator capital humano é exclusivamente pessoal, não sendo propriedade da organização (Fonseca 2006, Oka).

Esta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Proporciona formação relacionada com as práticas de gestão de conhecimento	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002), Fonseca (2006) -Método Oka
2	Fomenta e incentiva a aprendizagem e acumulação de conhecimento	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
3	Gratifica (em termos monetários ou através de promoção na organização, por exemplo) os colaboradores com	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
4	Utiliza ideias e sugestões dos colaboradores para uma melhoria organizacional contínua	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
5	Utiliza práticas formais e informais de aprendizagem de informações e conhecimento	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
6	Utiliza critérios objetivos e eficiente para avaliar o desempenho dos colaboradores	Escala Likert (7 Items)-	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
7	A quantidade de conhecimento desenvolvido é incrementada pela quantidade de colaboradores	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka
8	Utiliza políticas ou estratégias com o objetivo de promover a retenção de colaboradores	Escala Likert (7 Items)	Probst, Raub e Rombart (2002); Fonseca (2006) -Método Oka

Tabela 6 - Fator Capital Humano

3.1.6 – Sistemas tecnológicos (FST)

Combinação de procedimentos, pessoas, dados/informação, e tecnologias de informação que procede à recolha, análise, armazenamento e distribuição da informação e conhecimento com um propósito (objetivo) específico, Capacidade e existência de uma infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e a partilha organizacional das melhores práticas (Fonseca, 2006 - Método Oka).

Nesta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	A infraestrutura é a mais adequada para o processo de captação e absorção por parte dos colaboradores do conhecimento e informação criados e adquiridos pela mesma	Escala Likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
2	A utilização de infraestruturas tecnológicas no processo de suporte do fluxo de informações e conhecimento é eficiente	Escala Likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
3	Existe uma infraestrutura tecnológica que permite que o conhecimento e as informações sejam facilmente consultados por todos os elementos integrantes da organização	Escala Likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
4	A tecnologia é a mais eficiente no processo de criação de conhecimento na organização, possibilitando a criação de novas atividades de apoio para os seus processos através da introdução de melhorias nos serviços de apoio.	Escala Likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka
5	A infraestrutura tecnológica e o sistema de conhecimento facilitam o processo de armazenamento de conhecimento e informações e a utilização dos mesmos.	Escala Likert (7 Items)	Fonseca (2006) - Método Oka

Tabela 7 - Sistemas tecnológicos

3.1.7 - Práticas de Armazenamento de informação e conhecimento (PARIC)

O processo de armazenamento de conhecimento e informação está relacionado com a integração do conhecimento interno e externo na organização, de modo a evitar a sua perda (Rollett, 2003), sendo o mesmo suportado por repositórios ou pelos sistemas de conhecimento existentes na organização Edwards (2011).

Nesta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações em repositórios escritos	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)
2	Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações em repositórios informáticos	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)
3	Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações captados de forma não formal.	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)
4	Existe uma atualização regular de base de dados	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)
5	Existe documentação escrita com o conhecimento e informação apreendidos.	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)
6	Existem manuais de formação	Escala Likert (7 Items)	Edwards (2011), Macgee e Prusak (1994)

Tabela 8 - Práticas de Armazenamento de informação e conhecimento

3.1.8 - Práticas de partilha de conhecimento e de informação (PPCI)

A partilha de conhecimento consiste na tentativa por parte da organização em incrementar a troca de conhecimento e informações entre os membros dessa mesma organização, (Rollet, 2003), informações e conhecimento internos e externos, captados e distribuídos organizacionalmente, forma como as informações são processadas e divulgadas pelos membros da organização (Davenport, 1995).

Nesta organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	O processo de partilha do conhecimento e informação criados é eficiente	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)
2	Existe uma estrutura em termos funcionais de forma a facilitar a partilha de conhecimento e informações, fomentando e incentivando a diversificação dos mesmos.	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)
3	Promove-se e incentiva-se a partilha de conhecimento e informações	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)
4	Identificam-se práticas concretas de partilha de conhecimento e informações na organização.	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)
5	Valorizam-se as práticas de partilha de conhecimento e informação	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)
6	Existe uma cultura (ou sistema de valores) que promove a partilha de conhecimento	Escala de likert (7 Items)	Davenport (1995)

Tabela 9 - Práticas de partilha de conhecimento e de informação

3.1.9 – Vantagens Competitivas (VC)

Vantagem que a organização tem de perceber de forma pró-ativa, tendências de mercado de forma mais rápida que os seus concorrentes no mercado em que atua, e a forma de implementar uma estratégia de criação de valor para os seus clientes e para a organização como um todo, não sendo essa estratégia implementada pela concorrência e sendo de difícil imitação, (Porter, 1990; Barney, 1991). O conhecimento captado, armazenado deve ser utilizado pela empresa em atividades correntes e criação de competitividade, Wiig (1999).

Nos últimos três anos a nossa estratégia competitiva permitiu-nos:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Explorar todas as oportunidades que surgiram na indústria a que pertencemos	Escala de Likert (7 Items)	Sigalas(2013)
2	Explorar completamente as oportunidades de mercados que surgiram na nossa indústria.	Escala de Likert (7 Items)	Sigalas(2013)
3	Neutralizar todas as ameaças impostas pelas empresas rivais da nossa indústria	Escala de Likert (7 Items)	Sigalas(2013)

Tabela 10 - Vantagens Competitivas

Comparando com empresas rivais da vossa indústria, como avalia a evolução do desempenho da sua organização nos últimos três anos, em termos:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Marketing	Escala de Likert (7 Items)	Elaboração própria
2	Evolução de vendas	Escala de Likert (7 Items)	Elaboração própria
3	Lucratividade	Escala de Likert (7 Items)	Elaboração própria
4	Quota de mercado	Escala de Likert (7 Items)	Elaboração própria

Tabela 11 - Vantagens Competitivas

3.1.10 – Inovatividade (I)

É resultante de um conjunto de processos de aprendizagem procura e exploração de conhecimento e informação, deste processo resultam novas formas de trabalhar dentro da organização e a criação e novos produtos e serviços. Utiliza-se o conhecimento e a informação de criar algo de novo (OCDE, 2005, Porter, 1990), inovação criada é resultante do conhecimento interno da organização (criado ou adquirido, Meso e Smith, 2000).

Na nossa organização:

Número	Questão	Tipo	Fonte
1	Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
2	Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
3	Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
4	Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
5	Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
6	Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
7	Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
8	Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)
9	Lançam os produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento	Escala de Likert (7 Items)	Uzkurt,Kumar,Kimzan, Sert (2012)

Tabela 12 - Inovatividade

3.2-Modelo de Estimação

Antes de se efetuar a análise dos dados em estudo é recomendada a preparação dos mesmos (Hair Jr, Hult, Ringle,& Sarstedt, 2016). O processo contempla várias etapas, entre as quais: a verificação do questionário; o tratamento das respostas não satisfatórias e a codificação e transcrição do questionário para uma base de dados; a verificação e validação dos dados introduzidos; a limpeza e tratamento dos dados o ajustamento dos mesmos e, por último, a seleção das técnicas de análise (Malhotra e Birks, 2003).

Para chegar às conclusões pretendidas importa definir um modelo de investigação de forma a conseguir trabalhar os dados obtidos. Sendo inúmeros os modelos para estimar os parâmetros pretendidos, devemos escolher aquele que melhor se adequa às características do estudo e que forneça resultados que sejam estatisticamente válidos.

Existem dois modelos de estimação, a saber: modelos de primeira e segunda geração. Distinguindo-os: os modelos de primeira geração são instrumentos estatísticos que podem ser utilizados para a identificação e confirmação de hipóteses teóricas com base na análise de dados empíricos (Haenlein & Kaplan 2004). Apresentam, no entanto, algumas limitações. Verifica-se que nas ciências sociais as variáveis a medir não são diretamente observáveis, pelo contrário, apenas são visíveis os efeitos e manifestações consequentes. Para Marôco (2014) as variáveis poderão de alguma forma apresentar reduzida validade ou consistência, em virtude da sua medida não ser consistente, isto é um constringimento ao uso de modelos de primeira geração. De acordo com Haenlein & Kaplan (2004), um modelo de primeira geração tem uma estrutura simples, em que é observável a existência de somente uma variável dependente e várias independentes.

Estes modelos são inadequados para a análise de modelos teóricos mais complexos que englobem mediadoras ou intermédias como se verifica neste estudo. Por isso, torna-se necessário recorrer a métodos de segunda geração, ou seja, Modelos de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling - SEM). Este método é muito utilizado nas ciências sociais e humanas com a finalidade de testar modelos teóricos que irão definir possíveis relações hipotéticas ou aleatórias entre variáveis (Marocô, 2014).

Anteriormente, os investigadores testavam as hipóteses pretendidas e os dados validavam as teorias. Agora, com o recurso aos SEM, o modelo que pretendemos testar

tem como base teorias já previamente definidas. As relações estabelecidas entre as variáveis serão comprovadas, ou não, através do teste pelas teorias estabelecidas dos dados em estudo.

Segundo Marocô (2014) as ligações estabelecidas através de um modelo linear de variáveis observáveis manifestas e/ou latentes pode ser decomposto em dois submodelos: de medida e estrutural. O modelo medida define e explicita a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas, ou seja, também relaciona desta forma as variáveis latentes com os indicadores a si associados. Já o segundo modelo (modelo estrutural) relaciona as variáveis latentes independentes (exógenas) e dependentes (endógenas).

O mesmo autor, considera que os modelos de equações estruturais (SEM), reduzem em muito as limitações existentes nos modelos clássicos, permitindo desta forma a análise de modelos que contêm e envolvem inúmeras variáveis com efeitos moderadores ou mediadores, além de as variáveis latentes, o que minimiza o efeito dos erros da medida das variáveis.

A utilização de equações estruturais é segundo Hair Jr, Hult, Ringle,& Sarstedt, (2016), uma das técnicas mais úteis e avançadas que emanaram das ciências sociais nas últimas décadas.

Segundo os mesmos autores é um conjunto de técnicas de análise multivariada que combinam aspectos de regressão e análise fatorial, conseguindo o investigador estudar e relacionar as relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, bem como entre variáveis latentes entre si.

Já Zwicker, Souza e Bido (2008) referem que a modelagem de equações estruturais é um conjunto de instrumentos que irão permitir a combinação entre um modelo estrutural e um modelo de mensuração, sendo ambos avaliados simultaneamente. Hoyle (1995) refere que a modelagem das equações estruturais tem início com a determinação do modelo a ser estudado. Segundo esse mesmo autor, o modelo será uma relação entre variáveis baseado numa proposição estatística. Um modelo linear de equações estruturais é um caminho hipotético de relações lineares entre um conjunto de variáveis; a proposta deste modelo é fornecer uma explicação que faça sentido e que seja coerente com as relações observadas (McCallum, 1995).

Fica assim explicado a necessidade de se recorrer a Modelos de Equações estruturais. Mas é necessária a escolha por um dos dois modelos de estimação possíveis: Modelos de análise de Covariância (Covariance Structure Model-CSM) e Modelos de Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Square-PLS).

Se considerarmos aplicar um modelo de equações estruturais (SEM) para a avaliar a relação entre todas as variáveis em estudo permite testarmos as hipóteses de investigação propostas. O modelo foi estimado aplicando o método dos mínimos quadrados parciais (PLS - Partial Least Squares) e com a utilização do smart PLS.

Tendo por certo que os modelos que têm por base a análise das covariâncias ou no Lisrel, a análise de regressão PLS irão permitir a estimação simultânea do modelo estrutural (este apresenta a relação entre as variáveis latentes) e do modelo de mensuração (que irá retratar a relação entre as variáveis latentes e os indicadores observados que são relacionados com a mesma). Esta técnica é especialmente talhada para pequenas amostras com distribuições multivariadas, a regressão PLS facilita o teste do modelo mensurado e o modelo estrutural (Mendes et Al., 2013). O modelo estrutural retrata a relação entre as variáveis latentes, onde será importante analisar a significância estatística dos coeficientes para as hipóteses de relação entre os constructos latentes.

Analisa-se, desta forma, os coeficientes de determinação resultantes e o indicador de relevância preditiva, que analisa a bondade do modelo face a sua capacidade de previsão.

Para Mâroco (2014), os modelos formativos analisáveis pelos PLS, as variáveis não observáveis são constituídas (formadas), pelas observáveis, não necessitando as mesmas de ter a mesma direção conceptual e podendo estar correlacionadas de forma positiva ou negativa, o mesmo autor refere vantagens na utilização PLS como o facto de a estimação do modelo necessitar de uma menor dimensão da amostra, sendo segundo o mesmo modelo possível a utilização de um maior numero de variáveis do que de observações.

Quanto a fatores menos positivos, podemos referir a consistência associada a grandes amostras. Quanto maior for o tamanho da amostra mais o estimador será consistente, ou seja o mesmo tende para o valor do parâmetro estimado, no entanto no caso no caso da PLS as variáveis latentes são agregados de variáveis manifestas, havendo a possibilidade de ocorrer erros de medição, seguindo esta lógica os mesmos

poderão ser inconsistentes, segundo Haenlein e Kaplan (2004), este problema apenas será ultrapassado se tenderem para infinito os indicadores de cada variável latente.

É necessário fazer a introdução a algumas notações gráficas (figura 1).

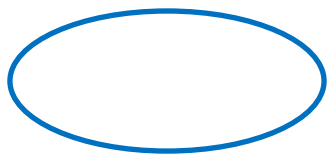
- As elipses (ou círculos) são utilizadas para as variáveis latentes;
- Os retângulos (ou quadrados) são utilizados para as variáveis manifestas;
- As setas representam as relações causais entre as variáveis (latentes e/ou manifestas).

Tem que se ter em atenção que o sentido das setas define o sentido da relação entre as variáveis, sendo que a variáveis que recebe a seta é uma variável endógena.

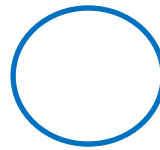
Figura 10 - PLS-PM Notação Gráfica

PLS – PM

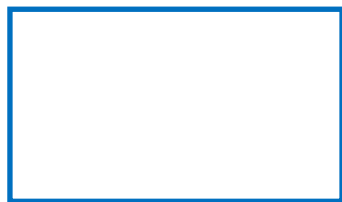
Notação Gráfica



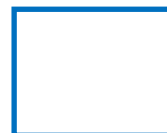
Ou



Variáveis latentes



Ou



Variáveis manifestas



Relações Causais

Fonte: Haenlein e Kaplan (2004)

Verificamos a existência de três tipos de modelos de medida: reflexivos, formativos e mistos. Nos modelos reflexivos, os indicadores são vistos como reflexo/resultado ou manifestação do fenómeno que é representado pelas variáveis

latentes com as quais se relacionam. É necessário que exista correlação entre os indicadores e que os coeficientes do modelo de medida sejam resultado de uma regressão simples. Nos modelos formativos, os indicadores são tratados como partes integrantes da variável latente relacionada, a mesma é formada pelo conjunto de indicadores à qual esta ligada. Neste caso, o conceito de correlação entre indicadores já não se coloca, sendo os coeficientes de correlação obtidos através de regressão múltipla. Por último, nos modelos mistos encontramos os dois tipos de ligações entre indicadores e as respetivas variáveis latentes descritas.

Modelo escolhido

Definida que está a utilização de um modelo de equações estruturais dado que se vai recorrer a variáveis latentes relacionadas com um conjunto de indicadores observáveis, também associado a um modelo complexo com uma variável mediadora, tem de se tomar a opção qual dos dois modelos é o melhor para o estudo em questão. Tal como verificado anteriormente as principais diferenças entre modelos residem nas características que as variáveis apresentam, com base nesta prerrogativa o PLS é o único modelo capaz de efetuar a estimação de variáveis formativas (ambos os modelos estimam as variáveis reflexivas). Logo perante a existência de variáveis formativas a escolha deverá recair sempre pela PLS. No entanto, os PLS têm como limitação de não poderem considerar modelos de tipo não recursivo, no caso em estudo o modelo em estudo é de tipo recursivo visto que nenhuma variável é simultaneamente causa e efeito da outra. Desta forma e tendo em conta as variáveis em estudo o PLS assume-se como o modelo escolhido.

3.3 Recolha de dados

Tal como referido anteriormente, para obtenção dos dados necessários, foi elaborado um inquérito por questionário, o qual foi enviado através de e-mail a uma quantidade significativa de empresas, foram contactadas 22901 empresas, este processo foi essencial para a obtenção de respostas, sem estes procedimentos não seria possível testar o modelo apresentado e, consequentemente, responder à questão de investigação.

Tal como referido anteriormente, o inquérito por questionário através do qual se obtiveram os dados para prosseguir com o estudo, estiveram disponíveis na plataforma Google Forms num intervalo de tempo que ocorreu entre 13/7/2017 a 31/7/2017, após essa data constatamos que o número de respostas era significativo e que tinha estagnado, pelo que se considerou mais correto deixar de aceitar respostas desde essa data.

Depois da obtenção dos dados, seria necessário escolher o modelo mais adequado para a estimação do mesmo, anteriormente foram descritos os modelos existentes, tendo em conta os modelos existentes e as especificidades e características da variáveis em estudo, conclui-se que o modelo PLS, modelo de 2ª geração, era a melhor opção. Estando presentes todas estas condições e após a estimação dos parâmetros do modelo, conseguiremos obter resultados, a obtenção dos mesmos irão permitir a retirada de conclusões.

3.4 Testes de Hipóteses

O teste de hipóteses é um método/processo estatístico usado para confrontar um determinado nível de significância estatística duas hipóteses a hipótese nula com a hipótese 1. Os testes t – Student são utilizados para averiguar hipóteses sobre uma variável quantitativa e a suas médias, sendo exigida a distribuição normal da amostra. Se a amostra tem mais de 30 observações pode-se recorrer ao teorema do limite central, não sendo necessário efetuar testes de normalidade. De outra forma será necessário recorrer a testes não paramétricos, sendo estes benéficos quando a dimensão

da amostra é reduzida e o pressuposto da normalidade não se verifica. O teste escolhido mediante o modelo em estudo e os dados obtidos nesta investigação foi o teste paramétrico T-student.

3.5 Conclusão

Em conformidade com a larga maioria dos estudos efetuados sobre o tema abordado nesta dissertação, optou-se por uma metodologia quantitativa, apoiado pelos dados recolhidos através dos questionários enviados às organizações. Após terem sido analisadas as diversas opções existentes concluímos que o método ideal para este caso fazendo parte do conjunto de modelos de segunda geração, era o modelo de mínimos quadrados parciais, de seguida são abordados os testes de hipóteses, por forma a aferir-se a significância estatística das hipóteses em estudo.

4. Resultados

Como acima referido, foram realizadas quatro entrevistas exploratórias. Importa enunciar as conclusões que são transversais a todas as entrevistas: as necessidades de conhecimento e informação são detetadas a partir de um conjunto de factos, nomeadamente, as necessidades de negócio associadas ao setor em que a empresa se insere e à evolução tecnológica presente na sociedade. Da mesma forma, as mesmas necessidades de conhecimento e informação podem ser despoletadas pela consciencialização por parte da organização da necessidade de melhoria dos seus recursos humanos e da sua estrutura como um todo. Todos os entrevistados abordaram a importância da partilha de conhecimento e informação como um requisito essencial ao desenvolvimento de uma determinada organização, considerando importante a criação de um ambiente organizacional que estimule o mesmo processo de forma a incrementar o potencial e capacidade do fator capital humano. Também é referida a disponibilidade e receptividade por parte da organização e de todos os seus intervenientes neste processo, o que constitui como um fator alavancador da criação de conhecimento, informação, novos produtos e serviços e, por fim, a criação de vantagens comparativas face aos concorrentes.

Após o envio do questionário e a obtenção das respostas, foi efetuada a análise das mesmas, tendo sempre em atenção a metodologia apresentada em partes anteriores do trabalho escolhido.

Este capítulo apresenta os resultados obtidos tendo como base as respostas através do inquérito por questionário.

A análise que efetuada foi dividida em duas partes. Em primeiro lugar, efetua-se uma breve apresentação da amostra, na segunda parte é estimada os valores dos parâmetros do modelo de estudo e a avaliação da significância estatística das variáveis apresentadas. Desta forma será possível dar resposta à pergunta de investigação, qual o impacto da gestão de conhecimento e informações e sua partilha na vantagem competitiva das organizações.

Obtiveram-se 327 respostas, das quais apenas consideramos 209 respostas válidas visto que estes inquéritos apenas poderiam ser respondidos por membros das organizações que participavam no processo de decisão, pressuposto obrigatório para a validação da resposta ao mesmo.

4.1-Análise descritiva da Amostra

Dos inquéritos recebidos apenas 209 foram consideradas válidos, já que os restantes tinham sido preenchidos por colaboradores sem capacidade de decisão na organização.

Este número reduzido de respostas não é surpreendente, visto que, de acordo com Malhotra (2007), a percentagem de respostas a questionários *on-line* situa-se abaixo dos 10%, a que acresce o constrangimento de este questionário ser direcionado apenas a elementos pertencentes à organização com capacidade de decisão.

Definida a amostra total do estudo em vigor, verifica-se que, em termos de função na organização, 11,4% dos inquéritos foram respondidos pelo Presidente da Organização; 22,7% por Administradores; 12,7% por Diretores Gerais; 15,5% por Diretores Financeiros; 11,4% por Diretores de Gestão de Conhecimento e, por fim, 26,3% por outros elementos pertencentes às organizações inquiridas com poder de decisão.

No que se refere à dimensão das empresas, na perspectiva do número de colaboradores, 19,1% das organizações que responderam ao inquérito tinham um número de colaboradores superior a 250; 21,8% das respostas entre 51 e 250 e, a maioria com 59,1% dizia respeito a empresas com um número inferior a 50. Já no que concerne ao volume de negócios, os resultados indicam que a maior parte das empresas, ou seja, 39,1% da organização tinham volume de negócios inferior a 2.000.000€, 28,2% entre 2.000.000€ e 10.000.000€, 15% entre 10.000.000€ e 50.000.000€ e 17,7% com valor superior a 50.000.000€. Verifica-se assim que a maior parte das respostas advém de pequenas e médias empresas.

Quanto à percentagem de colaboradores com formação superior universitária menos que 28,6% das organizações têm até 10% de colaboradores com formação universitária, 29,1% têm entre 10% e 25%; são 17,8% as empresas que têm entre 25% e 75% e, 24,5% das organizações têm mais de 75% de colaboradores com formação universitária. Verifica-se que existe um grande número de empresas com mais de 75% de colaboradores com formação universitária, situação propícia *a priori* ao incremento do processo de partilha de conhecimento e informações nas organizações e à criação de conhecimento e inovação nas mesmas.

Analisando a distribuição geográfica (definida na amostra como distrito sede da organização), constata-se que o número mais elevado de respostas correspondente a 30,9% pertence a empresas com sede no distrito de Lisboa; 24,5% no Porto; 19,1% em Aveiro; 8,2% em Braga e 17,3% nos restantes distritos do País. O que não surpreende, dado que corresponde à distribuição do tecido industrial em termos geográficos em Portugal.

Por último, tem que se referir o setor de atividade a que pertence a organização, sendo que 36,8% das empresas pertencem a indústria transformadora, 12,3% a atividade de consultadoria científica técnicas e similares, 9,5% a atividades financeiras e seguros, 9,1% comércio por grosso e retalho; 8,6% em outras atividades de serviços, 5,9% a construção, e 17,80% a outros setores de atividade

Tabela 13 - Análise descritiva da Amostra

Nr. colaboradores	Percentagem
Inf a 50	59,10%
Entre 51 e 250	21,80%
Superior a 250	19,10%
Função Organização	Percentagem
Presidente	11,40%
Administradores	22,70%
Diretores Gerais	12,70%
Diretores Financeiros	15,50%
Diretores Gest. Conh.	11,40%
Outras Funções	26,30%
Per.Colab.Form.Uni.	Percentagem
Inf. 10%	28,60%
Sup 10% Inf 25%	29,10%
Sup a 25% Inf a 75%	17,80%
Sup a 75%	24,50%

Setor de Atividade Organização	Percentagem
Indústria Tranformadora	36,80%
At. cons. cient. técnicas sim.	12,30%
At. Financeiras e seguros	9,50%
Comércio grosso retalho	9,10%
Construção	5,90%
Outros setores de atividade	17,80%

Fonte:Inquérito

4.2-Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida

Esta é uma fase muito importante visto que se dedica à validação do modelo no que toca aos constructos (cujas variáveis latentes são reflexivas) permitindo garantir a fiabilidade dos mesmos, é necessário também para a obtenção de conclusão estatisticamente significativas que as escalas do modelo sejam válidas.

A variável práticas de gestão de conhecimento como é um indicador reflexivo não foi sujeita a esta análise.

Tabela 14 - Análise Fatorial Exploratória e Validação do Modelo de Medida

	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
PGC			
VC	0,919	0,935	0,675
PIAC	0,921	0,934	0,591
FP	0,923	0,937	0,623
FCH	0,918	0,933	0,635
FST	0,933	0,952	0,832
PARIC	0,873	0,904	0,615
PPCI	0,957	0,965	0,823
I	0,904	0,922	0,575

Através da análise do alfa de Cronbach pode-se atentar na confiabilidade do construto, ou seja, se os indicadores medem de forma consistente o fator pretendido (Marôco, 2014). Ao verificar-se os dados obtidos, conclui-se que apresentam valores elevados no alfa de Cronbach, logo as escalas utilizadas apresentam consistência interna. O valor mais baixo de uma variável latente foi de 0,873, na variável práticas de armazenamento de informação e conhecimento, mesmo assim acima dos 0.60,

considerado o valor mínimo aceitável (George & Mallery, 2003; cfr. Gliem & Gliem, 2003). Todas as outras variáveis (FCH, FP, FST, I, PIAC, PPCI, VC), apresentam valores superiores a 0,90 tidos como excelentes (George & Mallery, 2003, cfr Gliem & Gliem, 2003). A AVE (Average Variance Extracted) é a variância média extraída consegue medir “a quantidade de desvio que é capturado pelo construto em relação à quantidade de variância devida à medida de erro” (Fornell & Larcker, 1981, p.45). As variáveis apresentam todas, sem qualquer exceção, valores superiores a 0.5, que são o valor mínimo que as mesmas variáveis podem assumir (Wong, 2013). No presente estudo, o valor mínimo apresentado é 0.591, associado à variável PIAC (Práticas de Identificação e Aquisição de Conhecimento). O facto de os valores serem todos superiores a 0.5 significa que mais de 50% da variância dos itens pode ser medida pelos indicadores seleccionados, podemos afirmar que após esta validação é possível confirmar a validade convergente. Tendo em conta estes resultados, os mesmos comprovam que o modelo cumpre com todos os critérios de validade discriminante e convergente, o que nos garante a consistência na construção do mesmo e a sua inferência.

O R ao quadrado representa a proporção da variável que pode ser explicada pelo modelo (Hair, 2016).

Tabela 15 - R Quadrado

R Quadrado

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
I	0,424	0,453	0,060	7,110	0,000
PGC	0,491	0,513	0,054	9,077	0,000
VC	0,543	0,560	0,056	9,688	0,000

Estatisticamente e com base na amostra 0.543 % da criação de vantagens comparativas são explicadas pelo modelo em estudo e com base na amostra escolhida, o que também nos garante consistência na construção do modelo.

Depois da validação do modelo medida na aplicação Smart Pls 3 o primeiro passo é calcular o algoritmo PLS de forma a obter-se os parâmetros estimados, é essencial efetuar este passo para validar o modelo de forma a obter-se resultados no processo de estimação estatisticamente válidos.

4.3-Interpretação e discussão dos resultados do modelo

Após a primeira fase em que se analisa a validade estatística dos dados obtidos, é possível deduzir os resultados dos testes estatísticos sobre o modelo desenvolvido, e após a obtenção desses mesmos resultados analisar o seu significado em termos reais.

A realização do cálculo Bootstrapping, através do qual obtemos de forma constante um grande conjunto de subamostras aleatórias, resultantes de um conjunto de dados origina, que serve de suporte ao modelo PLS, permitindo o mesmo a relevância estatística do feito das variáveis (Hair Jr, Hult, Ringle,& Sarstedt, 2016).

Hipóteses em estudo

H1	Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e as práticas de gestão de conhecimento.	ρ value=0,000 T=3,607 Hipótese não rejeitada (5%)
H2	Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e criação de inovação	ρ value=0,128 T=1,526 Hipótese Rejeitada
H3	Existe uma relação positiva entre as práticas de identificação e aquisição de conhecimento e criação de competitividade organizacional.	ρ value=0,752 T=0,316 Hipótese Rejeitada
H4	Existe uma relação positiva entre a inovação e a criação de vantagens competitivas	ρ value=0 T=5,030 Hipótese não rejeitada (5%)
H5	Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e a sua competitividade organizacional.	ρ value=0,324 T=0,988 Hipótese Rejeitada
H6	Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e o processo de criação de inovação.	ρ value=0,037 T=2,093 Hipótese não rejeitada(5%)
H7	Existe uma relação positiva entre a prática de armazenamento de informação e conhecimento na organização e as práticas de gestão do conhecimento.	ρ value=0,226 T=1,213 Hipótese rejeitada
H8	Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e a competitividade organizacional.	ρ value=0,968 T= 0,040 Hipótese rejeitada
H9	Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e as práticas de gestão do conhecimento	ρ value=0,686 T= 0,404 Hipótese rejeitada
H10	Existe uma relação positiva entre práticas de partilha de conhecimento e informação e a criação de inovação.	ρ value=0,123 T=1,546 Hipótese rejeitada
H11	Existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de inovação.	ρ value=0,730 T=0,345 Hipótese rejeitada.
H12	Existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de vantagens competitivas	ρ value=0,628 T=0,485 Hipótese rejeitada
H13	O fator processos influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.	ρ value=0,037 T=2,087 Hipótese não rejeitada(5%)

H14	O fator processos influencia positivamente a criação de Inovação	ρ value=0,513 T=0,654 Hipótese Rejeitada
H15	O fator processos influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento	ρ value= 0,021 T=2,318 Hipótese não rejeitada(5%)
H16	O fator capital humano influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.	ρ value=0,004 T=2,902 Hipótese não rejeitada(5%)
H17	O fator capital humano influencia positivamente a criação de inovação.	ρ value= 0,216 T=1,238 Hipótese rejeitada
H18	O fator capital humano influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento.	ρ value=0,790 T=0,266 Hipótese rejeitada
H19	O fator sistemas tecnológicos influencia positivamente a vantagem competitiva da organização.	ρ value=0,794 T=0,261 Hipótese rejeitada
H20	O fator sistemas tecnológicos influencia positivamente a criação de inovação.	ρ value=0,677 T=0,417 Hipótese rejeitada
H21	O sistema tecnológico influencia positivamente as práticas de gestão de conhecimento.	ρ value=0,944 T=0,07 Hipótese rejeitada

Tabela 16 - Resultados do Bootstrapping - Hipóteses em estudo

Para um nível de significância de 5%, rejeita-se a validade das relações que apresentem um valor de T-Statistic inferior a 1.96 e da mesma forma um p value superior a 0.05.

Tendo em conta nos valores obtidos no T-Statistics e no P-Value, verifica-se que apenas as hipóteses H1, H4, H6, H13, H15 e H16 são do ponto de vista estatístico relevantes, ou seja são aquelas com valores do T-Statistics superior a 1.96, da mesma forma o P-value é inferior a 0.05.

Tendo como suporte os dados recolhidos nesta investigação, não é possível validar estatisticamente a relação entre as restantes variáveis utilizadas. O que não exclui que as mesmas variáveis tenham influencia ou impacto na criação de vantagens competitivas por parte da organização, contudo, tendo em conta a amostra existente não é possível validar a relação estatística de dependência.

A utilização do Algoritmo PLS na aplicação Smartpls 3 permitiu o cálculo dos valores dos coeficientes associados às relações entre as variáveis utilizadas. Esta aplicação permite verificar se os efeitos das variáveis estão de acordo com as hipóteses formuladas.

Com recurso à literatura estudada seria expectável que as práticas de gestão de conhecimento tivessem influência na inovação e de forma direta ou indireta na vantagem competitiva. Mas não se verificou neste estudo, porque não se encontrou uma relação estatisticamente significativa. Os autores Meso e Smith (2000) consideram que um sistema organizacional de gestão de conhecimento é resultante da interação entre a infraestrutura tecnológica, infraestrutura organizacional, cultura corporativa conhecimento tácito, explícito e pessoas. Consideram, ainda, que as práticas de gestão de conhecimento criam novo conhecimento que leva à inovação e consequente criação de vantagem competitiva por parte da organização.

O efeito do fator capital humano na inovação também não se revela estatisticamente significativo. Apesar de o capital humano ser referido na literatura como principal fator que contribui para a inovação, na prática, verificamos que não é estatisticamente significativa a relação entre as práticas de partilha de conhecimento e informação e o fator capital humano e a inovação, logo, se não houver partilha de conhecimento e informações é perfeitamente normal e consistente com a literatura que o capital humano não tenha efeito significativo na inovação.

Verificamos também que o fator capital humano e o fator processos têm efeito estatisticamente significativo na vantagem competitiva, no entanto, o fator sistemas tecnológicos não tem impacto estatístico na vantagem competitiva da organização. Uma possível explicação para este facto reside no facto de os avanços no domínio da tecnologia nas organizações poderem proporcionar vantagens competitivas a uma determinada organização, esta vantagem pode ser reduzida ou eliminada dado que os sistemas podem ser facilmente replicados mesmo quando protegidos por direitos de autor, patentes e licenças. Meso e Smith (2000) e Barney (1991) referem que a vantagem competitiva torna-se sustentável quando os atuais e potenciais concorrentes forem incapazes de imitar a estratégia e os recursos da empresa que é portadora dessa mesma vantagem competitiva, contudo, os sistemas de informação podem ser facilmente imitados e melhorados pelo que não constituirão fonte sustentada de

vantagem comparativa. Ao invés do capital humano que é inimitável e que é portador de características únicas.

Podemos inferir através dos resultados obtidos que o fator processos funciona como um inter-mecanismo entre a prática de gestão de conhecimento e a vantagem competitiva, sendo esta conclusão consistente com a literatura previamente discutida.

Com efeito, Edwards (2011) considera que a organização deve dar maior relevância ao fator processos, pois estes representam a forma como a organização e as pessoas integrantes da mesma usam os fatores tecnológicos, sendo a mesma essencial para o processo de gestão de conhecimento e consequentemente para a criação de vantagens competitivas.

As práticas de armazenamento de informação têm estatisticamente influência nas vantagens competitivas das organizações embora através da influência na inovação. Edwards (2011) refere que o fator capital humano e o fator processos têm um impacto direto nas vantagens competitivas, sendo os mesmos suportados por repositórios ou pelos sistemas de conhecimento existentes na organização. No mesmo sentido, e conforme referido em anteriormente, McGee e Prusak (1994) referem a importância do armazenamento, classificação e autenticação da informação e conhecimento. Se assim for, o mesmo deve ser inserido no processo produtivo da organização, para que a mesma se consiga superiorizar perante os seus concorrentes e obtenha competitividade e vantagens competitivas. No estudo efetuado esta relação não se apresenta de forma direta visto que com a amostra selecionada para o estudo as práticas de armazenamento de informação e conhecimento não têm efeito estatisticamente significativo diretamente nas vantagens competitivas, mas sim através do seu efeito estatisticamente comprovado com a variável inovação.

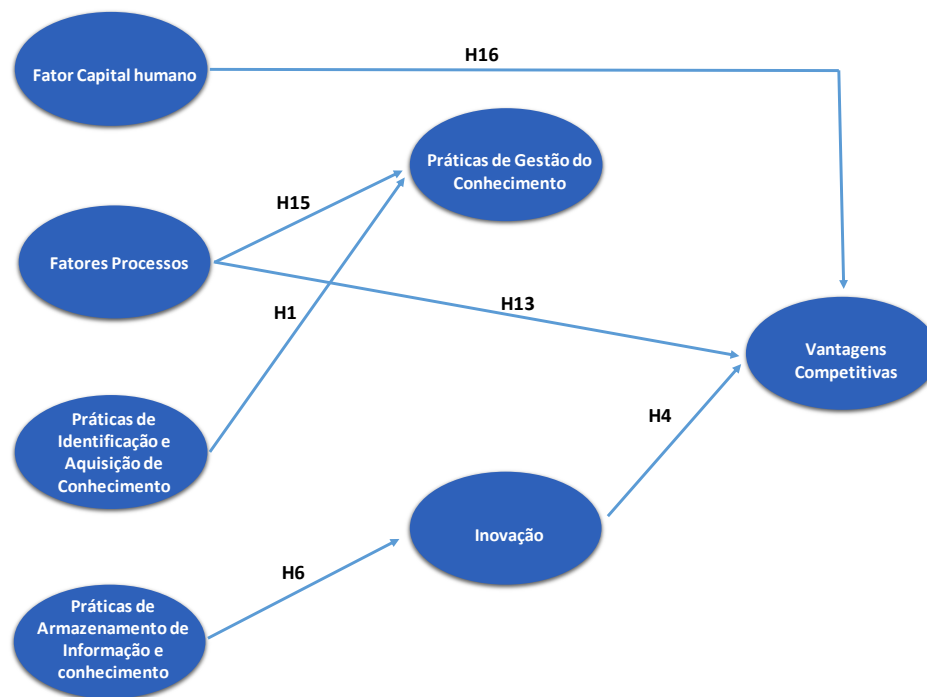
Já Wiig (1999) aduz que o conhecimento é trabalhado e transformado em material disponível, em material impresso ou em bases de conhecimento. Em tal caso, está-se perante um fator que terá um efeito positivo na criação de inovação, o que corrobora a relação estatisticamente significativa entre as práticas de armazenamento de informação e conhecimento e a inovação. É relevante a influência estatística direta que o capital humano tem sobre as vantagens competitivas da organização o que vem ao encontro do referido por Edwards (2011). O modelo OKA (2006) alude à importância do capital humano através de um processo de aprendizagem cada vez mais qualificado e

capaz, com base num processo de formação e fornecimento de conhecimento e informações para que seja possível o seu aperfeiçoamento, melhoria do desempenho e da organização como um todo. Havendo o intuito de incrementar as capacidades de desenvolvimento das organizações em que estão inseridos e melhoria do processo de gestão de conhecimento. Pretende-se que este modelo leve ao sucesso económico do conjunto das organizações que tem como consequência a criação de vantagens competitivas.

É de considerar que os fatores processo e as práticas de identificação e aquisição de conhecimento têm influência estatisticamente significativa na variável prática de gestão de conhecimento e isto confirma o que era expectável. Para Davenport (1995), a gestão de informação e conhecimento define-se como um conjunto de atividades estruturadas que incluem a forma como as empresas conseguem obter, distribuir e utilizar a informação e o conhecimento.

Será de admitir que, em grande parte das organizações, apenas as pessoas e a tecnologia têm destaque, excluindo-se outros fatores de extrema importância (Edwards, 2011). É necessário ter presente que o processo é o modo como as pessoas organizacionalmente inseridas utilizam a tecnologia com relevância nas práticas de gestão de conhecimento. A inequívoca contribuição vem comprovada pela significância estatística da hipótese que relaciona estas duas variáveis (fator processos e práticas de gestão de conhecimento).

Figura 11 - Modelo estudo com hipóteses não rejeitadas



Modelo estudo com hipóteses não rejeitadas

4.4-Conclusão

Verifica-se através da análise das hipóteses não rejeitadas, ou seja, com significância estatística que existe uma relação positiva entre as práticas de identificação de conhecimento e do factor processos com as práticas de gestão de conhecimento, o que vem ao encontro das abordagens teóricas anteriormente referidas.

Da mesma forma, existe uma relação com relevância estatística entre as práticas de armazenamento de informação de conhecimento e a criação de inovação e entre a criação de inovação e a criação de vantagens competitivas. Conseguiu-se verificar da mesma forma uma relação estatisticamente significativa entre os factores processo e o fator capital humano e a criação de vantagens competitivas.

5. Conclusões

Este último capítulo vai procurar identificar aquilo que de mais importante foi abordado nesta investigação e as principais conclusões da mesma. Pretende-se, da mesma forma, apresentar as limitações presentes na investigação efetuada assim como se procura apresentar algumas recomendações para investigações futuras.

A elaboração deste estudo tinha como objetivo perceber se existe relação entre o conjunto das práticas de gestão de conhecimento e informações e a criação de vantagens competitivas por parte das organizações. O estudo visa contribuir para uma maior compreensão do funcionamento das organizações, particularmente, como o processo de partilha de conhecimento e informações influi na criação de valor acrescentado para a organização como um todo. Como referido anteriormente e tendo em conta o referido por Davenport (1995), Meso e Smith (2000), Nokata e Takeuchi (1997), com a existência de um sistema de gestão de conhecimento numa organização, seria expectável que esse mesmo sistema permitisse de uma forma direta e objetiva a obtenção de uma vantagem competitiva por parte da organização que o detém, sendo esta mesma presunção corroborada pela literatura. Neste estudo, contudo, esta relação não é de forma alguma comprovada, resultante talvez da aversão de algumas empresas em incrementar sistemas de gestão de conhecimento, muitas vezes estranhos a algum conservadorismo ainda presente no tecido empresarial português baseado, ainda, no controlo familiar das organizações.

Tendo em conta a literatura abordada verifica-se que a gestão de conhecimento e informações está alicerçada em três componentes principais: processos, capital humano e sistemas de informação. No entanto, no estudo efetuado e com base na amostra considerada não existe evidência estatística de relação entre o fator capital humano e o fator sistemas de informação e as práticas de gestão de conhecimento. Em termos estatísticos, apenas foi possível aferir a relação entre o fator processos e a práticas de gestão de conhecimento.

Assumindo como referência o modelo proposto resultante da análise da literatura abordada em capítulos anteriores, um dos objetivos da gestão do conhecimento e informações é criar inovação e conhecimento, de forma a criar vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

O modelo proposto no estudo analisou o impacto de cada componente da gestão de conhecimento nas práticas de gestão de conhecimento, inovação e vantagens competitivas.

Com a implementação de questionários, recolheram-se 209 inquéritos válidos que nos permitiram testar o modelo em estudo. Tornou-se evidente com base na amostra representativa do estudo que a gestão do conhecimento embora seja valorizada na maioria das organizações estudadas conforme se pode comprovar nas entrevistas exploratórias que temos em anexo, em termos estatísticos, não tem uma relação significativa, nem com a inovação, nem com a criação de vantagens comparativas. É de salientar que a maior parte das organizações indica como muito importante o estabelecimento de um sistema formal que sirva de suporte às práticas de gestão de conhecimento e informações, o que sublinha a sua importância para as organizações estudadas. Os fatores mais importantes na implementação de um sistema de gestão de conhecimento e consequente identificação do conhecimento e informações a captar, referidos pelas empresas estudadas, são a identificação de colaboradores, interesses, necessidades e objetivos dos mesmos, o que facilitará a determinação da quantidade de conhecimento a captar ou reter e a sua origem, é necessário da mesma forma identificar as necessidades organizacionais para a determinação do conhecimento e informações a captar.

Os resultados deste estudo não evidenciam que, de modo geral, as componentes de gestão de conhecimento tenham um efeito positivo na inovação e na vantagem competitiva. Como, de resto, já se tinha verificado através da análise das hipóteses subjacentes ao modelo. Apenas as variáveis fator capital humano, fator processos e inovação tem uma relação estatisticamente significativa com a criação de vantagens competitivas. No que toca à inovação apenas as práticas de armazenamento de informação e conhecimento na organização têm uma relação estatisticamente significativa com a mesma. Através destas, classifica-se o tipo de conhecimento e informações que a organização é detentora e onde o mesmo se localiza a fim de ser possível geri-lo, organizá-lo e integrá-lo de forma a obter o maior proveito da sua captação. Este tipo de ferramenta serve de suporte à decisão estratégica transformando dados em informações e conhecimento, levando à criação de inovação e vantagens competitivas. Para Choo (2006), na organização o armazenamento da informação

captada e criada em arquivos e bancos de dados por meio de diferentes sistemas de informação irá facilitar a partilha de recuperação do conhecimento e informações relevantes à mesma. Segundo o mesmo autor (Choo, 2006), a forma como a informação é armazenada pela organização reflete como a ela percebe e representa o ambiente em que está inserida, espelhando da mesma forma a preocupação da organização em relação à sua melhoria organizacional. Nesta medida este processo apresenta-se como um fator alavancador do processo de inovação e, conseqüentemente, da criação de vantagens competitivas, tal relação é comprovada estatisticamente através do modelo de estudo adotado.

O fator processos é importante, já que constitui a ponte entre o capital humano e a tecnologia. De salientar o efeito positivo que o fator capital humano tem na vantagem competitiva, teoricamente deveria este ser o que de mais importante existe no processo de gestão do conhecimento, sendo a maior fonte de conhecimento e informações dentro da organização, no entanto, esta hipótese não foi confirmada estatisticamente. O estudo efetuado permite identificar, através da percentagem de colaboradores com formação superior, que 24,7% de empresas têm mais de 75% de colaboradores com formação superior. Estes colaboradores de elevada qualificação poderão ser uma das razões para a relação comprovada estatisticamente entre o fator capital humano e a vantagem competitiva. A valorização dos recursos humanos de uma organização é um fator propulsor da criação de competitividade organizacional, de tal modo que os recursos humanos com maior informação e conhecimento tornam-se mais capazes a desempenhar as suas funções e a criar valor acrescentado à organização em que estão integrados.

Outra conclusão do estudo efetuado consiste na desmonstração que a inovação tem uma relação estatisticamente significativa com a criação de vantagens competitivas, ainda a ter em conta que a inovação é fator propulsor do processo de criação de vantagens competitivas. No modelo criado, as práticas de gestão de conhecimento, que são uma variável mediadora, têm uma relação direta com a criação da inovação que, por sua vez, tem uma relação direta com a criação de vantagens competitivas. Isto apesar de, estatisticamente, não se ter comprovado a relação entre as práticas de gestão de conhecimento e a criação de inovação, nem das práticas de gestão de conhecimento com a criação de vantagens competitivas.

Pelo já referido acima e com base nos testes estatísticos efetuados, extrai-se que os objetivos do estudo não foram atingidos de forma plena, por não ser possível responder à questão de investigação de uma forma positiva. A gestão de conhecimento e as práticas de partilha de conhecimento e informações que, em teoria têm um impacto positivo na vantagem competitiva da organização, não têm neste estudo uma relação estatisticamente significativa com a inovação e a criação de competitividade organizacional.

É possível concluir que, apesar da preocupação com o processo de gestão de conhecimento e informações por parte das organizações, esta variável (tema principal desta tese) não tem uma relação estatisticamente significativa nem com o processo de gestão de conhecimento, nem com a inovação, nem com a criação de vantagens competitivas por parte da organização, ao arrepio daquilo que seria expectável.

Possivelmente, este facto é resultante das características das empresas portuguesas, que continuam com alguma aversão à partilha do conhecimento e das informações de que dispõem, tanto dentro da organização, visto que quem recebe a mesma informação poderá ser uma potencial ameaça com o incremento das suas capacidades e valências ao emissor do conhecimento e informações, tanto no mercado em que a empresa atua em que a partilha de uma determinada informação ou conhecimento poderá ser aproveitado por potenciais concorrentes.

Este estudo sugere um conjunto de implicações, sugestões e contributos para a gestão atual das organizações. Com base no estudo efetuado, considera-se que as organizações têm de investir no desenvolvimento dos seus sistemas de gestão de conhecimento, assim como na valorização dos seus colaboradores através do incentivo à formação, aprendizagem, desenvolvimento pessoal e profissional e integração do colaborador no processo de criação de novo conhecimento. Só assim a organização se poderá diferenciar dos concorrentes através da criação de novos produtos e serviços e melhoria dos existentes resultantes do processo de inovação organizacional.

E também importante refletir que não basta que exista a criação de novos processos, novas tecnologias e uma crescente melhoria das aptidões e qualificações dos recursos humanos que servem de suporte ao processo de criação conhecimento e informações. É essencial implementar uma cultura organizacional que fomente o armazenamento e a partilha de conhecimento e informações. Já que o conhecimento e as

informações são considerados cada vez mais em recurso valioso para as organizações e para a economia e sociedade em geral, pois é praticamente ilimitado o potencial de criação de conhecimento e informações.

Em suma, os resultados desta investigação e com base nos testes de hipóteses efetuados sugerem um conjunto de implicações e contributos para a gestão das organizações. Incrementar a performance organizacional e obter vantagens competitivas implica segundo o estudo efetuado, o potenciar a inovação, as práticas de armazenamento de conhecimento e informação, assim como, um investimento no capital humano. O que, no seu todo, origina inovação e diferenciação face à concorrência. A relação entre os elementos da gestão do conhecimento, a inovação e vantagem competitiva é pressuposto essencial para o sucesso das organizações no mundo atual, preparando-as da mesma forma para os desafios que as mesmas irão enfrentar no futuro.

O presente estudo, apresenta algumas limitações que condicionam os resultados obtidos, sugere-se como pertinente em investigações futuras melhorar o método de recolha e medida de dados assim como aumentar a dimensão da amostra. Outra limitação a apontar relaciona-se com as variáveis do modelo conceptual proposto. As respostas ao questionário poderão não refletir de modo totalmente real a situação do processo de gestão e partilha de conhecimento e informações nas organizações.

Bibliografia

Alcará, A.; Chiara, I.; Rodrigues e J.; Tomael, M., (Jan/Abr 2009), “Fatores que influenciam a partilha de informação e conhecimento”, *Perspetivas em Ciência da informação*, v.14, n.1, pp.170-191.

Allameh, S.; Abedini, A.; Pool, J. (2012), “An analysis of factors affecting staffs knowledge sharing in the central library of the University of Isfahan using the extension of Theory of Reason Action”, *International Journal of Human Resources Studies*, ISSN, Vol 2, nº1.

Amorim, F.; Tomaél, M. (2011), “Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Prática Organizacional: Análise de Estudos de Casos”, *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, Vol. 8, No. 2, pp. 01-22.

Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, Harmondsworth: Penguin.

Bagozzi, R.P.; Yi, Y. (2012).”Specification, evaluation and interpretation of structural equations models”, *Journal of Academy of Marketing Science*, 40 (1), pp. 8-34.

Ballay, Jean-François (Dec. 1999), “Les processus clés de la gestion des savoirs” in: *L’Expansion Management Review*, n. 95, p.111-119.

Barbosa, R. (2008), “Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspetivas”. *Inf.*, Londrina, Vol. 13, no. esp., pp. 1-25.

Barney, J. (1999),” Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*”, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J.B. (1986) “Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”, *Management science*, 21 pp. 1231-1241.

Behnke, M. (2010),” Knowledge sharing at work: An Examination of Organizational Antecedents”, *Ed. Davenport: St. Ambrose University*.

Bido, D. D. S. et al., (Jan./Mar.2012), “Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em periódicos nacionais na área de administração de empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010, “*Organizações & Sociedade*”, *Salvador* v.19, n. 60, pp.124-144.

Birkinshaw, J.; Sheehan, T. (2002), “Managing the knowledge life cycle”, *Mit Sloan Management Review*, 44 (1), 74-84.

Bock, G.; Zmud, R.; Kim, Y. & Lee, J. (2005), “Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate”, *MIS Quarterly* 29 (1), pp. 87-111

Cardoso, Leonor (2007), *Revista de Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.13, Nº2, 191-211.

Choo, C.W., *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.2.ed.*São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

Christensen, P. (2007), “Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices”, *Journal of Knowledge Management*, 11 (1), pp 36-47.

Chu, H.C.; Chen, M.Y; Chen, Y.M. (2009), “A semantic-based approach to content abstraction and annotation for content management”, *Expert Systems with Applications*, 36, pp.2360- 2376.

Connelly, C.; Kelloway, E. (2003), “Predictors of employees perceptions of knowledge sharing cultures”, *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5), - *Strategic Management Journal*, pp. 294 – 301.

Constant, D.; Kiesler, S.; Spoull, L.(1994), “What’s Mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing”, *Information Systems research* 5 (4), pp. 400-421.

Costa, M.; Krucken, L.; Abreu, A. (2000). “Gestão da Informação ou Gestão do Conhecimento?”, R. *ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, Vol. 5, No. 5.

Dalkir, K. (2005), *Knowledge management in theory and practice*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth Heinemann.

Davenport, T.; Prusak, L. (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”. *Knowledge and Process Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 65-66.

Davenport, Thomas H. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus.

Decreto-Lei nº372/2007 de 6 de Novembro.Diário da República nº213/2007-Iª série. Ministério da Economia e Inovação.

Disterer, G. (2001- January 3-6), “Individual and social barriers to knowledge transfer”, in: *Proceedings of the 34th Hawaii international conference on system sciences, Hawaii, USA*.

Duffy, D. (2000), “Knowledge Management: To Be or Not to Be?”, *Information Management Journal*, pp.34- 64.

Dyer, J.; Nobeoka, K. (2000), “Creating and managing a High-performance knowledge-sharing network: The Toyota case”, *Strategic Management Journal Strat. Mt. J.*, 21, pp 345–367.

Edwards, J. (2011), "A Process View of Knowledge Management: It Ain't What You Do, It's The Way That You Do It", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, pp.297-306.

Edwards, J.; Jeffrey R. (2001), "Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*", 4(2), pp.144-192.

Fonseca, A. (2006), "Organizational knowledge assessment methodology. Washington DC: World Bank Institute (2006)", disponível em <http://wbi.worldbank.org/wbi/>, acedido em 14/12/2016.

Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, pp.39-50.

Fosfuri, A.; Tribó (2008), "J Exploring the antecedents so potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", *Omega*, V 2 , n 36, pp.173-187.

Foss, N.; Husted, K., Michailova, S. (2010), "Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions", *Journal of Management Studies* 47, pp. 455-482.

Franco, M. V. B. (Jul/Set.2007), "O processo de cooperação nas empresas Portuguesas formação, implementação e desenvolvimento", *RAC*, V.11, n.3, pp.149-176.

Gantz, J., (1998) "Knowledge management: some there?" *In: Computer World* 32.41, 12 Oct., pp.33-45.

Glien, A.; Glien, R. R. (2003), "Calculating, interpreting and reporting Cronback's alpha reliability coefficient for Likert-Type Scales", *2003 Midwest Research to practice conference in adult, continuing, and community education*, disponível em

<https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/344/gliem+&+gliem.pdf?sequence=1>, acedido em 10/8/2017.

Grant, R. (1996), *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm, Strategic*. John Wiley & Sons, Ltd.

Gynawali, R.; Stewert, H.; Grant, H. (1997), "Creation and utilization of organizational knowledge: An empirical study of the role of organizational learning on strategic decision making", *Academy of Management Proceedings*, 1, pp.16-20.

Haenlein, M.; Kaplan, A.M. (2004), "A beginner's guide to partial least squares analysis", *Understanding statistics* 3(4) , pp.283-297.

Hair Jr.; J.F. et al (2013), "A premier on partial least squares structural equation modeling (PLS –SEM)" *Thousand Oaks*, Sage, 2013.

Hair, J.F.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M., (2011), "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19:2, pp 139-152.

Hamel, G (2002), *Leading the revolution*, Harvard Business Press books.

Hardin, A.M.; Chang, J.C.; Fuller, M.A (2008), "Clarifying the use of formative measurement in the is discipline: The case of computer self-efficacy: *Journal of the association for information systems*", 9 (9), pp.544-546.

Howell, R. d. (1987), "Covariance structure modeling and measurement issues: A note on interrelations among a channel entity's power sources", *Journal of marketing research*, 14 (1), pp 119-126.

Hoyle, Rick H. (Ed), *Structural equation modeling concepts, issues and applications* London: *Sage publications*, 1995. http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/tiki-download_file.php?fileId=201, acedido 10/12/2016.

Hung, y.; Chuang, y. (2009), “Factors affecting knowledge sharing behavior: a content analysis of empirical findings. National Chung Cheng University”, disponível em , <http://www.myacme.org/ACMEProceedings09/p19.pdf>, acessado em 10/8/2017.

Hwanga, Y.; Kettingerc, W.; Yid, M. (2013). “A Study on the Motivational Aspects of Information Management Practice”. *International Journal of Information Management* 33, pp. 177– 184.

Ipe, M. (2003),”Knowledge sharing in organizations: a conceptual frame work”, *Human resource development review*, v.2, n.4, p. 337-359.

Kaur, B. (2012), “Information Management”, *International Journal of Computers & Technology*, Vol. 3, No. 3.

Kebede, G. (2010), “Knowledge Management: an Information Science Perspective”, *International Journal of Information Management* 30, pp. 416–424, disponível em, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>>, acessado em 12/3/2017.

Kianto, A. (2008). “*Evaluating IC dynamics in firms*. World Conference on Intellectual Capital for Communities”. 4ª Ed.”, Disponível em <http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/en/activities/world-conference-ic-for-communities/>, acessado em 20/1/2017.

Kianto, A. (2008). “*Evaluating IC dynamics in firms*”. World Conference on Intellectual Capital for Communities, 4ª Ed.”, Disponível em <http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/en/activities/world-conference-ic-for-communities/>, acessado em 20/1/2017.

Lee, H. e Choi, B. (2003),” Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An Integrative view and empirical examination”, *Journal of management Information Systems*, 20 (1), pp 179-228.

Li, S. T.; Tsai, M. H. (2009), “A dynamic taxonomy for managing knowledge assets. Techinovation, 29, *Institute of Information Management*”, *National Cheng Kung University*, pp 284-298, disponível em: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/522.pdf>, acedido em 18/12/2016.

Li, S.-T.; Chang, W.-C. ,(2009), “Exploiting and transferring presentational knowledge assets in R&D organizations. Expert Systems with Applications”, *Institute of Information Management, National Cheng Kung University* 36, pp 766-777.

Malhotra, N.; Birks, D. (2003), *Marketing Research: An applied approach, 2nd European Edn* Prentice Hall.

Marôco, J. (2014), Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (2ª ed.): Report Number.

Marôco, J. (2014), *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6ª Edição)*: Report Number.

Mcadam, R. (2000), “Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. Knowledge and process management”, 7 (4), 233-242, disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.2973&rep=rep1&type=pdf>, acedido em 1/2/2017.

McGee, J; Prusak, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Mendes, J.; Oom do Valle P.; Gerreiro, M. (2013), “Destination image and events: a Structural model for Algarve case”, *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19(3/4), pp.366-384.

Meso, P.; Smith, R. (2000), “A Resource-based View of Organizational Knowledge Management Systems”, *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), pp 224-234.

Metais, E; Moingeon, B., “Management de l’innovation: le «learning mix»” (2001). In: *Revue Française de Gestion (Mars/Avr/mai 2001)*. n. 133, pp. 113-125.

Miller, D; Shamsie, J (1996),” The resource – Based View of The Firm in two Enviroment: The Holywood film Studios from 1936 to 1965”, *The Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 3 , pp. 519-543.

Murteira, Mário - "*Economia e gestão do conhecimento: um ensaio introdutório*". *Economia Global e Gestão. Lisboa: INDEG-ISCTE. Vol. IX nº 1 (2004)*, pp. 77-117.

Nokata, I.; Takeuchi, H. (1997),*Criação de conhecimento na Empresa*: Editora Campos.

Nonaka, I. (1994). “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1.

Nonaka, I. (2008), *The knowledge-creating company*: Harvard Business Press

Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. (2000), “*SECI, ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*”, *Long Range Planning* 33, pp. 5-34.

Paulin, D.; Winroth, M. (2013),” *Facilitators, Inhibitors, and Obstacles - a Refined Categorization Regarding Barriers for Knowledge Transfer, Sharing, and Flow*”, Gothenburg: Chalmers University of Technology.

Pereira, J. (2009). “The New Supply Chain’s Frontier: Information Management”. *International Journal of Information Management* 29, pp. 372 – 379.

Ponchirolli O., Fialho F. (2005), "Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial", *Revista FAE* V8, N1.

Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations, The Competitive Advantage of Nations*: New York: Free Press.

Probst, G.; Raub, S.; Romhart, K., *Gestão do conhecimento: os elementos Construtivos do Sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Reiche, B. (2012). "Knowledge Transfer in Multinationals: the Role of Inpatriate", *Journal of Innovation and Development*, volume 2, pp.285-302.

Riege, A.; Zulpo, M. (2007), "Knowledge Transfer Process Cycle: Between Factory Floor and Middle Management", *Australian Journal of Management*, v. 32, n. 2, pp. 293-314.

Rollet, H. (2003), *Knowledge management: Processes and technologies*. Boston: Kluwer academic Publishers.

Rugles R. (1998), *The state of the notion knowledge management in practice*, disponível em <https://www.ischool.utexas.edu/.../Ruggles-1998-Stat> acessado em 1/3/2017.

Santos, S. (2011), Modelo para portal corporativo para gestão de conhecimento. Tese de Mestrado, Universidade Aberta disponível em <http://repositorioaberto.univab.pt>, acessado 20/12/2016.

Sarkar, M.B; Echambadi, R.; Harrison, J.S., (2001), "Alliance entrepreneurship and firm market performance", *Strategic Management journal*, 22 (6/7), pp, 701-711.

Sedihi; Mohammad ; Zand Fardad, (2012, 21-23 November) "Knowledge management review of the critical success factors and the development of a conceptual

classification model”, *Faculty of Technology, Policy and Management , Delft University of Technology*, disponível, <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:9bf6b2fe-3c4c-48e1-a1fa-73547a36d561/datastream/OBJ>, acedido em 10/12/2016.

Sigalas, C.; Economou, V., (2013) "Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 Issue: 1, pp. 61-80, <https://doi.org/10.1108/17554251311296567>

Sousa, Célio (Set./Out.1999), “A gestão do conhecimento ou as virtudes da partilha”, In: *Recursos Humanos Magazine*, a. 1, n. 4, pp. 20-24.

Stewart T. (1997), “Intellectual capital: then New wealth of organizations”, *Journal Computers in Human Behavior* archive, Volume 62 Issue C, September 2016, pp168-175.

Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações (2ª edição)*, Madrid, Espanha: Editora McGrawHill.

Uzkurt, C; Kumar, R; Kimzan, H.; Serf, H.; (2012). “The impact of enviromental uncertainty dimensions on organizational innovativeness: an empirical study on sme’s: *Imperial college press*, disponível em www.icpress.co.uk, acedido em 1/8/2017.

Walters, D.; Halliday, M.; Glaser, S. 2002. “Creating value in the "new economy”, *Management Decision*, 40, pp.775-781.

WIIG, K. M. Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: *Schema Press*, 1993.

WIIG, K. M. *Knowledge management has many facets*, (2002), disponível em: <http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/en/activities/world-conference-ic-for-communities/>, *acedido* em 20/1/2017.

WIIG, K.M., *Where Did It Come From - and Where Will It Go?* (1997) disponível em: www.krii.com, *acedido* em 10/2/2017.

Wolfgang W.; Kronberger N.; Seifert F. (2002), "Collective symbolic coping with new technology: Knowledge, images and public discourse", *Disponível em* <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12419006>, *acedido* em 20/1/2017.

Wong, K. K. K. (2013), "Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM), techniques using Smart Pls", *Marketing Bulletin*, 24(1), pp 1-32.

Yang, J. (2007), "Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture", *Tourism Management* 28 (2), pp 530–543.

Zach, M. H. (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, 41, pp 125- 145.

Zach, M. H. (2002), Developing a knowledge strategy: Epilogue. In: BONTIS, N. & CHOO, C. W. (eds.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*: Oxford University Press.

Zahra, George S. (2000). "G. Absorptive capacity a review, reconceptualization, and extension", *Academy of management review*, vol. 27(2), pp.185-203.

Zwicker, R.; Souza, C. A. D. (2008), "Bido, D.D.S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: Novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares) " In: *Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração*, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD.

Zwicker, R.; Souza, C; A. D. Bido, D.D.S. (2008),” Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: Novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares) ” In: *Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração*, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD 2008.

Webgrafia

www.icpress.co.uk

<http://wbi.worldbank.org/wbi/>

<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/522.pdf>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.2973&rep=rep1&type=pdf>

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12419006>

[Www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf](http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf).

Anexos:

Coefficientes Estruturais

Média, Desvio padrão, valores de T, valores de P

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de P
FCH -> I	0,145	0,136	0,117	1,238	0,216
FCH -> PGC	0,037	0,021	0,140	0,266	0,790
FCH -> VC	0,336	0,316	0,116	2,902	0,004
FP -> I	0,089	0,099	0,136	0,654	0,513
FP -> PGC	0,294	0,296	0,127	2,318	0,021
FP -> VC	0,272	0,272	0,130	2,087	0,037
FST -> I	-0,042	-0,044	0,100	0,417	0,677
FST -> PGC	-0,006	-0,009	0,091	0,070	0,944
FST -> VC	-0,020	-0,024	0,078	0,261	0,794
I -> VC	0,314	0,310	0,063	5,030	0,000
PARIC -> I	0,177	0,177	0,084	2,093	0,037
PARIC -> PGC	0,104	0,115	0,086	1,213	0,226
PARIC -> VC	-0,079	-0,073	0,080	0,988	0,324
PGC -> I	-0,031	-0,041	0,090	0,345	0,730
PGC -> VC	-0,042	-0,054	0,086	0,485	0,628
PIAC -> I	0,184	0,188	0,120	1,526	0,128
PIAC -> PGC	0,376	0,376	0,104	3,607	0,000
PIAC -> VC	0,032	0,045	0,101	0,316	0,752
PPCI -> I	0,197	0,206	0,127	1,546	0,123
PPCI -> PGC	-0,048	-0,036	0,118	0,404	0,686
PPCI -> VC	0,004	0,019	0,111	0,040	0,968

Tabela 17 - Coeficientes Estruturais

FCH-Fator capital Humano

I-Inovação

PGC-Práticas de Gestão de Conhecimento

FCH-Fator Capital Humano

FP-Fator Processos

VC-Vantagens Competitivas

FST-Fator Sistemas Tecnológicos

PARIC- Práticas de Armazenamento de Informação e Conhecimento

PIAC- Práticas de Aquisição e Identificação de Conhecimento

PPCI- Práticas de Partilha de Conhecimento e de Informação

Entrevista exploratória Diretor sociedade advogados

Como são detetadas as necessidades de conhecimento e informação da organização?

O meu contexto profissional depende estruturalmente do cliente. A oferta do serviço prestado é amplamente concorrencial, sendo que o mercado está a apostar na especialização técnica e economia de custo, com vista à obtenção de um resultado único de plena satisfação. Nesta medida, a organização está permanentemente ciente das alterações legislativas que constituirá o conhecimento e a informação. Naturalmente, o colaborador que acede, em primeiro lugar, à informação não pode estancá-la, sob pena de representar um imediato prejuízo para a estrutura que, como vimos, depende do conhecimento, do modo como é aplicado e tratado. Diria, em síntese, que as necessidades de conhecimento são detetadas em canais externos e diariamente, a partilha de informação é quase imediata.

Como é partilhado o conhecimento e informação organizacionalmente?

Na maior parte das vezes, a partilha de conhecimento ocorre em reunião de colaboradores com a hierarquia, diariamente. No mesmo ato, o conhecimento é transcrito em suporte documental ou arquivada a fonte que sustenta a informação.

Como a organização lida e incentiva a partilha de conhecimento e informação?

Os colaboradores estão cientes de que o conhecimento e a partilha de informação são estruturantes neste modelo de negócio, é como o respirar. Sem conhecimento, sem informação a atividade estanca. Creio que a iniciativa está enraizada, por isso, a organização tem-se focado na identificação do melhor modo de arquivar o conhecimento e torná-lo acessível aos colaboradores, aos clientes fidelizados, e aplicá-lo na gestão corrente.

Qual é a receptividade dos colaboradores à partilha do conhecimento e informações na organização?

Plena. Creio que a organização nunca criou obstáculos, também nunca premiou a partilha. Se alguém acede ao conhecimento em nada beneficia se o mantiver numa esfera isolada, dado que a organização depende de todos os colaboradores e depende da aplicação do novo conhecimento na atividade diária. Se assim não for, a organização falha, em prejuízo direto para os clientes

Qual a perceção por parte da organização da captura e partilha de conhecimento na organização por parte dos colaboradores?

Creio que a organização perspectivada nos elementos da elevada hierarquia também participa na captura e partilha do conhecimento. Mas, também está atenta ao modo como os colaboradores acedem ao conhecimento. A perceção é imediata e, muitas das vezes, importa a aplicação também imediata nas atividades em curso.

O que a organização efetua/investe para que o capital humano tenha novas capacidades em termos de conhecimento e informação, e o que faz para reter aqueles que são portadores de maior informação e conhecimento?

Naturalmente, o conhecimento técnico depende da formação. Nesta atividade, há formação gratuita mas em contexto externo ao local do trabalho. Neste caso, a organização dispensa tempo de trabalho para a frequência da formação, estando ciente que tal poderá conduzir a melhores práticas e processos mais eficientes no plano qualitativo e competitivo. Para que o conhecimento seja retido, há que adquirir o suporte documental ou doutrinal do conhecimento e arquivar, muitas vezes, com nota nos processos em curso.

Como a organização faz para captar conhecimento externo necessário para incremento do desempenho organizacional?

O mundo em que vivemos o conhecimento é divulgado nos meios de comunicação social e em canais próprios, como internet e suporte bibliográfico. A organização procura estar em permanente atualização, como primeira tarefa do dia. Outra questão, é a solicitação externa que, como vimos, é sempre reduzida a escrito, por conter informações confidenciais e assuntos de interesse eminentemente pessoal.

Como é trabalhada e armazenada o conhecimento e informações internas necessárias organizacionalmente?

O conhecimento e as informações são acedidos todos os dias. Em contextos eminentemente pessoais tem de ser reduzida a escrito, e arquivada em local próprio junto ao contexto a que se refere. Nem sempre o mesmo se passa com o conhecimento técnico que fica disponível, também em local próprio, para que seja aplicado em todos os processos e atividades em curso ou emergentes.

Como são identificados potenciais focos de partilha de informação e conhecimento dentro da organização?

Os meios de identificação dos focos de partilha já se encontram definidos aprioristicamente nos canais comuns, tais como, internet, meios de comunicação social, fóruns de debate da especialidade, revistas e boletins técnicos, conferências organizadas por entidades credenciadas.

Quais os mecanismos e processos adaptados pela empresa a fim de registrar o conhecimento que advém dos colaboradores?

O processo é formal, o conhecimento não ser descurado. Assim sendo, o conhecimento obtido é partilhado, analisado, debatido e registado através de impressão de texto ou reduzido a escrito o conhecimento verbal. Quer isto dizer que ao conhecimento que é obtido verbalmente aduz-se, numa primeira fase, a procura pelo respetivo suporte documental. Depois, é partilhado entre os colaboradores e na organização em geral nas reuniões, praticamente, diárias. Por fim, reduzido a escrito com o documento de suporte e arquivado em local próprio.

A empresa procura implementar a informação e conhecimento que é adquirida internamente?

Nem toda a informação é relevante, nem toda a informação é rigorosa. Esta primeira triagem é ganho de tempo e produtividade. Ultrapassada a primeira etapa, o conhecimento deve ser aplicado nos processos pendentes e interiorizado pelo colaboradores para ser aplicado, de futuro, nas situações emergentes ou potenciais.

Qual a capacidade da organização e colaboradores de captar/reter conhecimento e informações?

Em rigor, considero que a organização tem a capacidade adequada à finalidade a que se propõe. Contudo, a informação precisa de ser debatida, analisada e escrutinada quase numa base diária. Há que reconhecer as limitações que a imperatividade do momento dita. A organização deve criar meios mais eficazes para tratamento da informação, contudo nem sempre existe a disponibilidade de tempo necessária, acabando-se por protelar um especto estruturante da atividade

A organização identifica relação entre a partilha de conhecimento e informações e o incremento dos conhecimentos dos mesmos?

Estou ciente que sim. Diria que são atividades conexas e com benefícios recíprocos para todos os intervenientes do processo de trabalho.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades dos colaboradores e o seu desempenho organizacional?

Se o colaborador se encontra mais informado pode assumir uma posição de destaque num contexto profissional que me parece de crescente especialização. Se o colaborador está melhor preparado tende a realizar as suas tarefas com maior celeridade e eficiência. Em último ratio, poderemos ter um colaborador mais motivado numa organização mais produtiva.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades do colaborador e a sua progressão dentro da estrutura organizacional?

Na estrutura em que insiro não creio que haja essa relação de progressão dentro da organização. Creio que algo individual de crescente profissionalização e desempenho mais capaz das tarefas. Ou seja, o colaborador tem mais valor, em última ratio, poderá reivindicar para si uma significativa quota-parte do desempenho global positiva da organização em que se insere. Caberá à estrutura avaliar se deverá motivar adequadamente o colaborador dentro da sua estrutura, de modo a que não vá exercer uma atividade concorrencial à sua, numa estrutura própria ou alheia.

A capacidade tecnológica que a empresa tem, permite maximizar a partilha de conhecimento e informações?

Em meu entender, a capacidade tecnológica da empresa é a adequada para o “despertar” para o conhecimento. Mas, nesta atividade só o conhecimento técnico profundo,

estruturado e documentado poderá ser uma mais-valia. Assim, não basta o conhecimento de “ouvir dizer”, tem de ser um conhecimento referenciado.

Como é trabalhada/armazenada a informação proveniente da própria estrutura organizacional?

Como vimos, todo o conhecimento, independentemente da fonte, tem de ter suporte documental. O processo é semelhante quer a informação tenha origem na própria estrutura ou de natureza externa. Assim, a informação é partilhada muitas vezes verbalmente em contexto de reunião entre membros da organização, depois, é debatida, escrutinada de acordo com a sua importância, a reduzida sempre a escrito. Poderá ser arquivada no local próprio que a que diz respeito a informação, ou poderá ser arquivada em locais de fácil acesso para situações potenciais ou emergentes.

A organização tem processos ou mecanismos que permitam os colaboradores adquirirem a informação conhecimento de que necessitam para maximizarem a sua performance individual e organizacional?

A organização aconselha e motiva os colaboradores a obterem os conhecimentos necessários e adequados para maximizar a sua performance. No entanto, o meio próprio é a formação técnica especializada que a organização não presta, mas concede tempo de serviço para esse fim.

A organização incentiva a captação externa de informação e conhecimento por parte dos colaboradores?

Sim, nos termos acima descritos.

Como que a partilha de conhecimento e informação pode levar à inovação e criação de novos produtos e serviços?

Creio que organização em que me insiro não existe a criação de novos produtos ou serviços. Há uma base que limita o exercício da atividade que, neste caso, é de prestação de serviços. Contudo, entendo que o conhecimento adquirido e, sobretudo, o conhecimento técnico está diretamente relacionado com a melhoria do serviço prestado.

Como é que a criação de novos produtos e serviços pode levar a uma vantagem competitiva face aos concorrentes?

Mais uma vez, considero que nesta atividade está praticamente cortada a criação de novos serviços. A atividade tem uma matriz geográfica imperativa e tem uma matriz técnica e funcional muito específica. Mas o conhecimento e a partilha de informação pode e deve existir num mundo globalizado. O conhecimento e análise técnica podem ser difundidos dentro da comunidade técnica e para fora dela, neste último caso, poderá ser um meio de captação de clientes. Se a atividade está limitada geograficamente, também o mercado segue a tendência. Diria que há um aumento de prestadores de serviços para a mesma procura. Assim, a vantagem competitiva face aos concorrentes é captação de maior fatia de mercado. No meu entender, o caminho é a obtenção de conhecimento técnico estruturado e fundamentado a um preço ajustado.

Entrevista diretor financeiro industria transformadora (espumas) (Respostas por escrito)

Como são detetadas as necessidades de conhecimento e informação da organização?

Por análise de necessidades de formação, decorrente da avaliação de desempenho das pessoas, revisão anual de indicadores/gestão.

Como é partilhado o conhecimento e informação organizacionalmente?

O conhecimento e informação são partilhados:

- Através de reuniões de acompanhamento operacional diárias (indicadores diários operacionais, problemas diários);
- Reuniões semanais de direção;
- Através de memorandos internos;
- Reunião geral de trabalhadores (1 vez ao ano);
- Formação no posto de trabalho com as melhores práticas de todos os trabalhadores;
- Afixação em quadros junto do posto de trabalho dos indicadores operacionais, com atualização corrente dos mesmos.

Como a organização lida e incentiva a partilha de conhecimento e informação?

O processo na organização em que estou inserido processa-se da seguinte forma:

- Através de reuniões de acompanhamento diário e as reuniões de direção semanais envolvem todos os departamentos;
- Através de um plano de formação anual – a organização tem como objetivo o cumprimento a 100% do plano de formação;
- Através de um sistema de incentivo a ideias de melhoria interna dos colaboradores da empresa.

Qual é a receptividade dos colaboradores à partilha do conhecimento e informações na organização?

Na empresa em que estou inserido verificamos a receptividade à partilha de conhecimento e informações por parte dos colaboradores através:

- Interesse em saber o estado da empresa;
- Interesse na formação no posto de trabalho;
- Interesse em seguir os indicadores operacionais;
- Participação moderada no sistema de ideias de melhoria interna.

Qual a percepção por parte da organização da captura de e partilha de conhecimento na organização por parte dos colaboradores?

Os colaboradores mais operacionais têm vindo a demonstrar mais interesse e envolvimento na informação quanto mais esta está disponível à sua consulta.

O que a organização efetua/investe para que o capital humano tenha novas capacidades em termos de conhecimento e informação, e o que faz para reter aqueles que são portadores de maior informação e conhecimento?

A empresa investe no plano de formação, incorrendo em custos de formação externa, e encargos salariais com formação no horário de trabalho.

Como a organização faz para captar conhecimento externo necessário para incremento do desempenho organizacional?

A organização em que estou inserido para captar conhecimento externo procede à:

- Contratação de técnicos especializados;
- Partilha de conhecimento com fornecedores de matérias-primas;
- Partilha de conhecimento com fornecedores de equipamentos industriais chave;

Como é trabalhada e armazenada o conhecimento e informações internas necessárias organizacionalmente?

Na organização em que estou inserido as informações e conhecimento são trabalhadas e armazenadas através de:

- Instruções de trabalho partilhadas em rede e nos postos de trabalho;
- Atualização regular de instruções de trabalho e procedimentos;
- Repositórios de informação e conhecimento em pastas de rede disponíveis;
- Controlo de acessos a informação partilhável;
- Definição de polivalências entre colaboradores para o exercício de funções, com partilha de conhecimento e boas práticas no âmbito da polivalência.

Como são identificados potenciais focos de partilha de informação e conhecimento dentro da organização?

Na organização em que estou inserido são identificados potenciais focos de partilha de informação e conhecimento das seguintes formas:

- Pelas necessidades de formação, decorrente de avaliação de desempenho do colaborador;
- Pelos esforços de melhoria de produtividade ou redução de custos da empresa;
- Por incorporação de novos equipamentos produtivos que impliquem formação específica;
- Por incorporação de novos colaboradores, que implique formação da respetiva função;
- Por novos produtos comercializados cuja diversidade face aos atuais implique novos conhecimentos de processo produtivo ou novas matérias-primas;
- Por comercialização de produtos a novos clientes com necessidades específicas que impliquem formação adequada (exemplo: normas a cumprir em termos de produto acabado);
- Por novas certificações da empresa – certificações de gestão da qualidade, certificações de gestão ambiental, certificações de gestão de inovação;
- Por alterações impostas externamente mas que a empresa tem de cumprir (exemplo: alterações legislativas, alterações de restrições a uso de matérias-primas).

Quais os mecanismos e processos adaptados pela empresa a fim de registrar o conhecimento que advém dos colaboradores?

Os mecanismos utilizados para registrar o conhecimento que advém dos colaboradores são a atualização de instruções de trabalho de modo a incorporar boas práticas e melhorias de processo, ou reduções de custo e do repertório de registo de conhecimento científico gerado internamente (ensaios e testes).

A empresa procura implementar a informação e conhecimento que é adquirida internamente?

Sim, através de esforços de produtividade, esforços de redução de custos, desenvolvimento de conhecimento no seu processo produtivo com investigação (ensaios laboratoriais e de pré-produção) e pelo sistema interno de promoção e remuneração de ideias de melhoria de todos os colaboradores.

Qual a capacidade da organização e colaboradores de captar/reter conhecimento e informações?

Os colaboradores captam e retêm conhecimento e informações através da atualização de instruções de trabalho com o resultado de:

- Esforços de produtividade;
- Esforços de redução de custos;
- Novas informações de fornecedores (matérias-primas ou equipamentos);
- Novas informações de novos colaboradores;
- Sistema interno de investigação e inovação, com repositório de processo de geração de informação.

A organização identifica relação entre a partilha de conhecimento e informações e o incremento dos conhecimentos dos mesmos?

Sim.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades do colaborador e o seu desempenho organizacional?

Sim.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades do colaborador e a sua progressão dentro da estrutura organizacional?

Sim.

A capacidade tecnológica que a empresa tem, permite maximizar a partilha de conhecimento e informações?

Sim.

Como é trabalhada/armazenada a informação proveniente da própria estrutura organizacional?

A informação proveniente da própria estrutura organizacional é trabalhada e armazenada através de:

- Instruções de trabalho partilhada em rede, com gestão controlada de acessos;
- Sistema de informação de investigação e inovação gerada internamente.

Consulta e revisão das instruções de trabalho decorrente de :

- Esforço de produtividade;
- Esforços de redução de custos;
- Revisões periodicamente definidas.

A organização tem processos ou mecanismos que permitam os colaboradores adquirirem a informação conhecimento de que necessitam para maximizarem a sua performance individual e organizacional?

Sim, através de:

- Planos de formação;
- Planos de polivalência;
- Planos de integração em nova função/posto de trabalho.

A organização incentiva a captação externa de informação e conhecimento por parte dos colaboradores?

Sim, através de:

- Um plano de formação, quando necessário, abrange ações de formação externa;
- Obtenção de novos conhecimentos pela partilha de informação com fornecedores (matérias-primas ou equipamentos industriais).

Como que a partilha de conhecimento e informação pode levar à inovação e criação de novos produtos e serviços?

Por si só não leva, é a interação e envolvimento de várias pessoas, quer do mesmo departamento, quer de outros departamentos, em projetos de inovação de produto ou de produtividades no âmbito do processo produtivo que gera a troca de conhecimento e experiências e que assim potencia o sucesso na criação de novos produtos.

Como é que a criação de novos produtos e serviços pode levar a uma vantagem competitiva face aos concorrentes?

A aposta da empresa está em ter produtos diferenciados, e não entrar em concorrência direta com produtores similares.

Entrevista exploratória diretor auditoria banco

Como são detetadas as necessidades de conhecimento e informação da organização?

Uma organização é um sistemas aberto interativo com o exterior, com canais de comunicação existentes entre a organização e o seu meio envolvente que são irrigados pela informação e conhecimento, os acontecimentos externos obrigam as organizações a enfrentarem novas situações resultado de novas situações que urgem no negócio que poderão ser oportunidades e ameaças, um gestor terá que estar bem informado e conhecer o mundo, lembro-me de uma frase num edifício em Amesterdão I have to change to be the same, que é com bom nível de conhecimento de informação por forma maximizar a performance organizacional.

Como é partilhado o conhecimento e informação organizacionalmente?

A partilha de conhecimento e informação deve ser fomentada na organização, o conhecimento é uma fator importante e de valor acrescentado na cadeia de produção da organização, o processo de partilha de conhecimento assenta na promoção de uma linguagem e cultura comum, o conhecimento e informação é partilhado através de reuniões periódicas, comités, apresentações a um publico definido, através de vídeo conferencia etc., e recorrendo a ferramentas tecnológicas definidas pela própria organização, como são exemplo a intranet, email, telefone, GRC e uma aplicação de business intelligence.

Como a organização lida e incentiva a partilha de conhecimento e informação?

A partilha de conhecimento e informação é um requisito essencial a sobrevivência da organização, o incentivo à partilha de conhecimento e informação é efetuada através de um ambiente organizacional que estimula o processo de conhecimento, fomentando a realização de comités temáticos que devem reunir periodicamente.

Qual é a receptividade dos colaboradores à partilha do conhecimento e informações na organização?

Os colaboradores vêm a mesma com naturalidade como sendo essencial ao crescimento da organização em determinadas situações deverão existir situações de inveja que devem ser minimizadas com um conjunto de procedimentos, normas, políticas e ou procedimentos internos.

Qual a percepção por parte da organização da captura de e partilha de conhecimento na organização por parte dos colaboradores?

É difícil avaliar, mas culturalmente é transmitido e são criadas condições que proporcionem o conhecimento individual se transforme em conhecimento organizacional, contudo na prática por vezes verificamos comportamentos díspares.

O que a organização efetua/investe para que o capital humano tenha novas capacidades em termos de conhecimento e informação, e o que faz para reter aqueles que são portadores de maior informação e conhecimento?

Existem planos de formação delineados com o objetivo de envolver o conhecimento e capacidades de cada colaborador em determinadas áreas, onde estão definidos mapas de aprendizagem a longo prazo, da mesma forma são implementados planos de rotação de recursos, a retenção de colaboradores chave é efetuada através de processos proactivos de retenção de pessoal para além de processos reativos.

Como a organização faz para captar conhecimento externo necessário para incremento do desempenho organizacional?

A organização tem uma busca permanente pelas melhores fontes de informação a organização a nível de pessoal procura sempre os melhores e tenta contratar os melhores, visto que a procura de conhecimento externo é uma necessidade permanente, promove frequência de cursos/ formação externa sendo a mesma uma necessidade

permanente através de seminários e partilha de conhecimento entre Peers para a partilha e absorção de conhecimento externo.

Como é trabalhada e armazenada o conhecimento e informações internas necessárias organizacionalmente?

Temos o computador que resolve, as tecnologias de informação têm grande importância no sucesso e renovação dos conhecimentos e podem sempre ajudar no suporte para as pessoas trocarem experiências e partilharem conhecimentos, creio contudo que a tecnologia constitui apenas um dos meios, não basta a tecnologia para o conhecimento chegar aos colaboradores, uma das dificuldades que resulta da atual proliferação de ferramentas tecnológicas, é a capacidade de analisar corretamente a informação e o conhecimento disponíveis, ou seja a capacidade de analisar e selecionar aquilo que realmente interessa em termos de informação e conhecimento para a organização a título de analogia comparamos a quantidade de APS que temos no nosso telemóvel para a qual não damos qualquer utilidade, assim creio que os colaboradores devem ter em conta a quantidade e qualidade de informação que os sistemas de informação nos dão e avaliar a pertinência e relevância dos mesmos.

Como são identificados potenciais focos de partilha de informação e conhecimento dentro da organização?

São identificados através da identificação de novas oportunidades e ameaças de negócio, sinergias entre processos áreas ou pessoas, sempre que sejam identificadas oportunidades de tornar o conhecimento individual em conhecimento organizacional e correspondentemente em valor acrescentado.

Quais os mecanismos e processos adaptados pela empresa a fim de registar o conhecimento que advém dos colaboradores?

Através da apresentação definição e discussão de novos procedimentos e sistematização de metodologias na organização que incorporem esse mesmo conhecimento.

A empresa procura implementar a informação e conhecimento que é adquirida internamente?

Sim claro de forma contínua promovemos uma melhoria da atividade organizacional ou por via da introdução da informação e conhecimento adquirido obviamente de valor acrescentado para a organização.

Qual a capacidade da organização e colaboradores de captar/reter conhecimento e informações?

Através da apreensão individual e organizacional de novas capacidades e valências capazes de criar valor acrescentado.

A organização identifica relação entre a partilha de conhecimento e informações e o incremento dos conhecimentos dos mesmos?

A partilha de conhecimento e informação irá incrementar um potencial humano que contribuirá para incrementar um potencial da organização e incrementar o conhecimento dos mesmos, na prática a partilha terá que assentar no ambiente organizacional, orientado para a gestão de conhecimento, de forma a chegar aos resultados esperados, o que nem sempre acontece.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades do colaborador e a sua progressão dentro da estrutura organizacional?

Quando falamos de pessoas e carreiras nem sempre tem sido fácil e tido sucesso devido a forte concorrência não só local neste setor de atividade, sendo atualmente um processo em desenvolvimento

A capacidade tecnológica que a empresa tem, permite maximizar a partilha de conhecimento e informações?

Na atual sociedade da informação o conhecimento interno e externo é maximizado através das capacidades tecnológicas e processuais e em termos de recursos humanos cada vez mais desenvolvidos no setor em que a empresa atua.

Como é trabalhada/armazenada a informação proveniente da própria estrutura organizacional?

Armazenada a não necessária no curto prazo e trabalhada, a portadora de valor acrescentado à atividade corrente da empresa e geradora de valor.

A organização tem processos ou mecanismos que permitam os colaboradores adquirirem a informação/conhecimento de que necessitam para maximizarem a sua performance individual e organizacional?

Quando falamos em pessoas e carreiras não tem sido fácil devido ao elevado concorrência sendo atualmente um processo em desenvolvimento. Em certa medida através de processos de avaliação e de autoavaliação do colaborador

-A organização incentiva a captação externa de informação e conhecimento por parte dos colaboradores?

Relação suportada pela organização mas que naturalmente vai depender do crescimento da mesma e ou surgimento de oportunidade casuísticas

Como que a partilha de conhecimento e informação pode levar à inovação e criação de novos produtos e serviços?

Por princípio sim mas é uma capacidade em constante mudança e sujeita a investimento, contudo muito ainda está por ser feito a nível da organização e seleção de informação útil ao processo de tomada de decisão.

Como é que a criação de novos produtos e serviços pode levar a uma vantagem competitiva face aos concorrentes?

Principalmente através de novos sistemas de informação como anteriormente referido.

Entrevista exploratória responsável formação banco

Como são detetadas as necessidades de conhecimento e informação da organização?

As necessidades são detetadas a partir de um conjunto de factos, nomeadamente, as necessidades de negócio; aquilo que a concorrência à empresa está a fazer; com base nas necessidades do consumidor e respetiva evolução, e também nas alterações de regulação a que a empresa/banco esta sujeita visto que se insere no setor financeiro. Por último com base nas alterações tecnológicas no setor em que a empresa se insere, que criam necessidades de informação e conhecimento nos colaboradores da organização.

Como é partilhado o conhecimento e informação organizacionalmente?

A informação e o conhecimento são partilhados essencialmente com base em duas ferramentas: primeiro, através de normas internas e através de uma ferramenta que são *sop's*, que são os *standing operating procedures*, ou seja, um conjunto de melhores praticas para cada tarefa que tem de ser efetuada na organização.

Como a organização lida e incentiva a partilha de conhecimento e informação?

Poderei nomear três formas: *on the job*, quando em ambiente de trabalho um colaborador tem mais conhecimento do que outro partilha essa mesma informação; outra ferramenta, é a *intranet* da organização e, por último, programas de formação *on-line* internos à organização.

Qual é a receptividade dos colaboradores à partilha do conhecimento e informações na organização?

A receptividade é bastante alta, na maior parte das áreas de negócio a informação e partilhada de forma tácita, *on the job*. Quando numa equipa alguém tem conhecimento e outra não é muito natural a partilha do mesmo, a pessoa que tem o conhecimento passa

a informação a quem não o tem, existem algumas áreas na organização em que o conhecimento tem de ser mais específico e neste caso a informação e o conhecimento têm de ser captados externamente, ou através de formadores ou consultores externos ou através de entidades académicas.

Qual a perceção por parte da organização da captura e partilha de conhecimento na organização por parte dos colaboradores?

Em geral, quando a organização olha para estes processos centra-se nas necessidades de negócio decorrentes das atividades que ocorrem no terreno, na organização quando surge uma necessidade no terreno a captura e partilha de conhecimento e informação irá ocorrer de forma automática.

O que a organização efetua/investe para que o capital humano tenha novas capacidades em termos de conhecimento e informação, e o que faz para reter aqueles que são portadores de maior informação e conhecimento?

A organização proporciona formação externa a quem dela necessita e em termos de retenção, essencialmente, é na parte remuneratória que os mesmos serão recompensados, ou seja, aqueles que são portadores de maior conhecimento e informação terão condições remuneratórias mais interessantes.

Como a organização faz para captar conhecimento externo necessário para incremento do desempenho organizacional?

Duas formas são utilizadas: uma, é a contratação de consultores especializados como resultado do apor das áreas e ferramentas que dominam e outra forma é o acompanhamento das melhores práticas do mercado tentando fazer benchmarking, analisando e tentando captar aquilo que é necessário aprender de bom com as outras organizações.

Como é trabalhada e armazenada o conhecimento e informações internas necessárias organizacionalmente?

Vou voltar aos dois instrumentos referidos acima. Primeiramente, através das diretivas de serviço e sops em que é armazenada a informação e trabalhada, sendo estas ferramentas atualizadas à medida que vão surgindo melhores práticas, analisando o que muda e tendo a organização uma melhor forma de trabalhar, ou seja, a mesma é trabalhada e armazenada através da diretivas de serviço e sops.

Como são identificados potenciais focos de partilha de informação e conhecimento dentro da organização?

Não sei se existe nenhum tipo de mecanismo formal para nenhuma destas situações. Estes focos são indentificados através da atividade corrente de negócio, não existindo nenhuma coreografia organizacional para efetuar isto. Posso referir quando se identicam as melhores práticas estas são partilhadas na intranet ou num evento, não havendo nada mais estruturado do que isto.

Quais os mecanismos e processos adaptados pela empresa a fim de registar o conhecimento que advém dos colaboradores?

Volto as diretivas de serviço e sop's, e aqui que fica registado o conhecimento que o colaboradores têm e que a organização considera relevante para a mesma.

A empresa procura implementar a informação e conhecimento que é adquirida internamente?

As melhores práticas quando são identificadas, são aplicadas através dos sops.

Qual a capacidade da organização e colaboradores de captar/reter conhecimento e informações?

Acho que se poderia fazer mais, mas o mínimo é feito apesar de existir um claro espaço para melhoria neste aspeto.

A organização identifica relação entre a partilha de conhecimento e informações e o incremento dos conhecimentos dos mesmos?

Eu diria que sim, existem níveis de desempenho expectáveis para determinadas tarefas, e uma vez partilhado esse conhecimento, tende a aumentar o conhecimento dos colaboradores e consequentemente isso tem reflexo nos resultados práticos do dia-a-dia.

A organização identifica relação entre o incremento das capacidades do colaborador e a sua progressão dentro da estrutura organizacional?

Julgo que sim, sobretudo nos níveis de serviço expectáveis para qualquer função, indiretamente e de acordo com o acréscimo de contributo resultante do facto do colaborador estar mais qualificado, contribuindo mais, e a organização identifica e remunera esse acréscimo de qualificações e contributo.

A capacidade tecnológica que a empresa tem, permite maximizar a partilha de conhecimento e informações?

Acho que não, principalmente pelas dificuldades por que passou o sector financeiro dificultou muito este processo

Como é trabalhada/armazenada a informação proveniente da própria estrutura organizacional?

Numa base de dados não fica armazenada, em determinadas áreas existem guiões de melhores práticas, sendo as mesmas registadas.

A organização tem processos ou mecanismos que permitam os colaboradores adquirirem a informação conhecimento de que necessitam para maximizarem a sua performance individual e organizacional?

Em termos de performance individual sim, em termos de performance organizacional não existe muito mais a fazer. Há um grande foco na tarefa e como a mesma é executada, não existindo um foco tão grande na forma como a tarefa se relaciona com o input global da organização e para onde a mesma esta direcionada.

A organização incentiva a captação externa de informação e conhecimento por parte dos colaboradores?

Não a organização não vai atrás do conhecimento.

Como que a partilha de conhecimento e informação pode levar à inovação e criação de novos produtos e serviços?

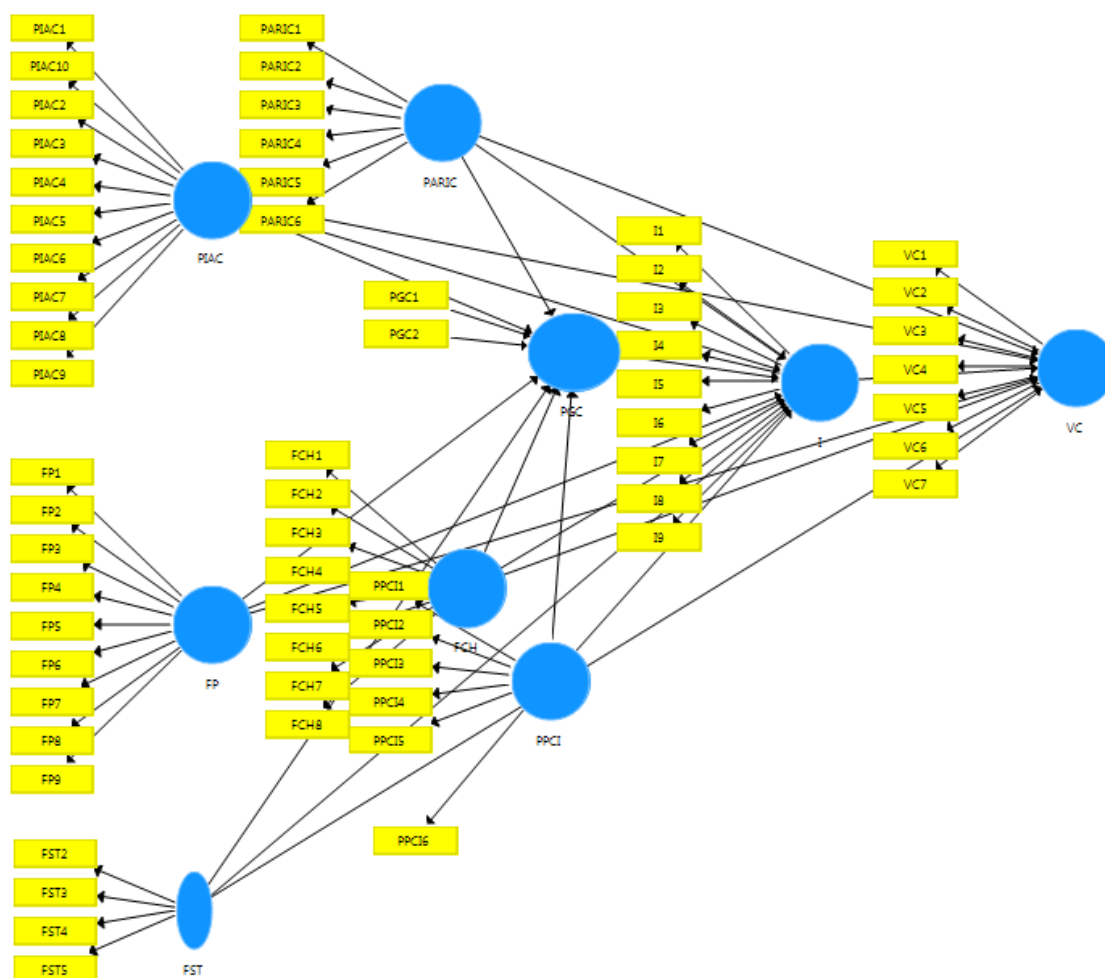
Através da percepção por parte da organização das necessidades de melhoria necessidades do mercado.

Como é que a criação de novos produtos e serviços pode levar a uma vantagem competitiva face aos concorrentes?

Não é o processo orgânico e advem muito do contato com os clientes, ou seja, da análise das suas necessidades, até acontece com áreas que não estão em contato com o cliente final e é mais fácil as mesmas inovarem. Aqui a vantagem advém de conhecer melhor o cliente e, é para isso que a inovação serve. Por isso, a vantagem é competitiva num setor já muito consolidado em que não é muito comum criar novos produtos, visto o setor em si já é muito maduro. Neste momento, assiste-se a uma reorientação da rede de redistribuição do produto, para além da oferta tradicional começaram a oferecer produtos fora da área core do banco e isso foi uma inovação e foi feito com grande sucesso de forma a rentabilizar a rede de distribuição de produtos que as instituições

financeiras têm. Sendo esta uma vantagem competitiva face aos concorrentes que, certamente, conduzirá ao incremento dos lucros rentabilidade.

Figura 12 - Modelo Smartpls estimado



Fonte: SmartPLS 3

Questionário

Impacto da Gestão de Conhecimento e Informações na Vantagem Competitiva das Organizações

Este estudo, integrado no Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, procura avaliar o impacto da gestão de conhecimento na vantagem competitiva das organizações. (Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos).

Agradeço desde já o seu contributo.

Bruno Teixeira

***Required**

Participa no processo de tomada de decisão na organização em que está inserido? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

This is a required question

Parte 1- Caracterização da organização e perfil do responsável pela resposta ao inquérito

1.1 Nome da Organização

This is a required question

1.2 Ano da Constituição

This is a required question

1.3 Função na organização *

Mark only one oval.

- ☐ Presidente
- ☐ Administrador
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Diretor Executivo

- ☐ ☐ Diretor Financeiro
- ☐ ☐ Diretor de Gestão Conhecimento
- ☐ ☐ Diretor de Qualidade
- ☐ ☐ Diretor de Recursos Humanos
- ☐ ☐ Diretor Sistemas Informáticos
- ☐ ☐ Gestor Intermédio
- ☐ ☐ Outro

This is a required question

1.4 Distrito da sede da organização *

- ☐ ☐ Aveiro
- ☐ ☐ Beja
- ☐ ☐ Braga
- ☐ ☐ Bragança
- ☐ ☐ Castelo Branco
- ☐ ☐ Coimbra
- ☐ ☐ Évora
- ☐ ☐ Faro
- ☐ ☐ Funchal
- ☐ ☐ Guarda
- ☐ ☐ Leiria
- ☐ ☐ Lisboa
- ☐ ☐ Portalegre
- ☐ ☐ Ponta Delgada
- ☐ ☐ Porto
- ☐ ☐ Santarém
- ☐ ☐ Setúbal
- ☐ ☐ Viana do Castelo
- ☐ ☐ Vila Real
- ☐ ☐ Viseu

This is a required question

1.5 Setor de atividade: *

- ☐ Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- ☐ Indústrias extrativas
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- ☐ Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- ☐ Construção
- ☐ Comércio por grosso e a retalho
- ☐ Reparação de veículos automóveis e motociclos
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades de informação e de comunicação
- ☐ Atividades financeiras e de seguros
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Atividades de consultadoria, científicas , técnicas e similares
- ☐ Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- ☐ Administração pública e defesa, segurança social obrigatória
- ☐ Educação
- ☐ Atividades de saúde humana e apoio social
- ☐ Atividades artísticas, de espetáculos , desportivas e recreativas
- ☐ Outras atividades de serviços
- ☐ Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- ☐ Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais

This is a required question

1.6 Número de colaboradores *

- ☐ Inferior a 50

- ☐ Entre 51 e 250
- ☐ Superior a 250

This is a required question

1.7 Volume de Negócio (em euros) *

- ☐ Inferior a 2 000 000€
- ☐ Entre 2 000 000€ e 10 000 000€
- ☐ Entre 10.000.000€ e 50.000.000€
- ☐ Superior a 50.000.000€

This is a required question

1.8 Qualificação dos colaboradores. Qual a percentagem de colaboradores que têm formação a nível escolar universitária *

- ☐ -10%
- ☐ +10% e -50%
- ☐ +50% e -75%
- ☐ +75%

This is a required question

Parte 2 - Práticas de Gestão de Conhecimento

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Na organização em que me insiro *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Existe um sistema formal que serve de suporte à gestão de conhecimento e informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um sistema não formal de gestão de conhecimento e informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Não existe nenhum sistema de apoio à gestão de informação e conhecimento, mas existe interesse na sua implementação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não existe nenhum sistema de apoio à gestão de informação e conhecimento nem interesse na implementação do mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please enter one response per row

Parte 3 - Práticas de identificação e aquisição de conhecimento

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Esta organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Consegue capturar o conhecimento e informações por aproveitar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementa e otimiza a captura externa de informações e conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera relevante para o processo de determinação das informações e conhecimento identificar os fatores (indicadores) a captar que influenciam as necessidades de melhoria das pessoas, processos, sistemas tecnológicos e ambiente externo à organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atribui importância à existência de indicadores de prospecção de informação, conhecimento e identificação de fontes internas e externas de procura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Tem processos de procura de conhecimento e informação e são eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica as necessidades da organização para determinar as informações e conhecimento a captar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica os colaboradores, interesses, necessidades e objetivos , o que facilita a determinação da quantidade de conhecimento a captar e fontes do mesmo(origem, número, necessidades e fatores externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Admite especialistas externos para a captação e absorção dos conhecimentos e informação que não possui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifesta abertura à captação de conhecimento externo por parte dos membros integrantes da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem fontes de informação e conhecimento que são eficientes e transferem valor acrescentado para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please enter one response per row

Parte 4 - Fatores Processo

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Nesta Organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
É otimizado o conhecimento e informações existentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impede-se a perda de informações e conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
relevantes.							
Visa-se melhorar o processo de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante que exista uma adequação entre a quantidade de informação e conhecimento (utilizados, captados e distribuídos) pela organização e respetiva utilização pelos beneficiários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Parte 5 - Fator Capital Humano

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Esta organização: *

	1	2	3	4	5	6	7
Proporciona formação relacionada com as práticas de gestão de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta e incentiva a aprendizagem e acumulação de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratifica (em termos monetários ou através de promoção na organização, por exemplo) os colaboradores com maiores capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza ideias e sugestões dos colaboradores para uma melhoria organizacional contínua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza práticas formais e informais de aprendizagem de informações e conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza critérios objetivos e eficiente para avaliar o desempenho dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de conhecimento desenvolvido é incrementada pela quantidade de colaboradores certificados por entidades externas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza políticas ou estratégias com o objetivo de promover a retenção de colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 6 - Fator Sistemas Tecnológicos

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Nesta organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
A infraestrutura é a mais adequada para o processo de captação e absorção por parte dos colaboradores do conhecimento e informação criados a adquiridos pela mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização de infraestruturas tecnológicas no processo de suporte do fluxo de informações e conhecimento é eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma infraestrutura tecnológica que permite que o conhecimento e as informações sejam facilmente consultados por todos os elementos integrantes da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A tecnologia é a mais eficiente no processo de criação conhecimento na organização, possibilitando a criação de novas atividades de apoio para os seus processos através da introdução de melhorias nos serviços de apoio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A infraestrutura tecnológica e o sistema de conhecimento facilitam o processo armazenamento de conhecimento e informações e a utilização dos mesmos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 7 - Práticas de Armazenamento de informação e conhecimento

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”]

Nesta organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações em repositórios escritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações em repositórios informáticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem práticas de armazenamento de conhecimento e informações captados de forma não formal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma atualização regular de base de dados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe documentação escrita com o conhecimento e informação apreendidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem manuais de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 8 - Práticas de partilha de conhecimento e informação

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Nesta organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
O processo de partilha do conhecimento e informação criados é eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma estrutura em termos funcionais de forma a facilitar a partilha de conhecimento e informações, fomentando e incentivando a diversificação dos mesmos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove-se e incentiva-se a partilha de conhecimento e informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificam-se práticas concretas de partilha de conhecimento e informações na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Valorizam-se as práticas de partilha de conhecimento e informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma cultura (ou sistema de valores) que promove a partilha de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 9 - Vantagens Competitivas

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

9.1.Nos últimos três anos a nossa estratégia competitiva permitiu-nos: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Explorar todas as oportunidades que surgiram na indústria a que pertencemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explorar completamente as oportunidades de mercados que surgiram na nossa indústria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neutralizar todas as ameaças impostas pelas empresas rivais da nossa indústria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.2.Comparado com empresas rivais da vossa indústria, como avalia a evolução do desempenho da sua organização nos últimos três anos, em termos de: *

[utilize uma escala de 7 pontos em que 7- , 1- muito pior que as rivais, 4 sensivelmente idêntico às rivais]

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evolução de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucratividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 10 - Inovatividade

Por favor, indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações. [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo em absoluto”, 4 significa “neutro” e 7 “concordo completamente”].

Na nossa organização: *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lançam os produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skip to question 20.

Muito obrigado pelo seu contributo para este inquérito termina aqui, dado que apenas pode ser respondido por quem toma decisões. Se possível, queira redirecioná-lo para quem tenha essa função na organização a que pertence.

Agradeço a colaboração prestada.

Deseja receber os principais resultados desta investigação por email? *

- ☐ Sim (deverá enviar email a avisar)
- ☐ Não